السلوك التنظيمي

في منظمات الاعمال

إعـــــــــــــــــــــــــــــــداد:

أ. د. ثائر سعدون محمد

جامعة ديالى – العراق

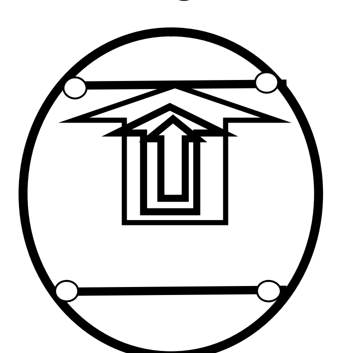
الطبعة الأولى2016

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدي دائرة المكتبة الوطنية
(1774/ 4/ 2016) .

658.402
محمد ، ثائر سعدون
السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال / ثائر سعدون محمد . – عمان : مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث ، 2016 .
( ) ص
ر. أ : 1774 / 4/ 2016 .
الوصفات: السلوك التنظيمي // إدارة الإعمال /
يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنعه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبات الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)

خلوي : 00962 -799424774
00962- 79516512
فاكس: 00962 – 65153561



E-mail : remah @ remahtraining ,com
Khalidk _ 51 @ hotmail. com
Web . www.remah@remahtraining.com .

مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)

www.remah@remahtraining.com

المملكة الأردنية الهاشمية – عمان – شارع الجاردنز

الاهداء

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.......

الفصل الاول

السلوك التنظيمي

مقدمة عن السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي هو سلوك الأفراد داخل المنظمات .

ويقصد بالسلوك: الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية .

ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات .

ويقصد بالمنظمات: تلك المؤسسات التي ينتمي الفرد إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها .

ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد: السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي.

والسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين، أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي بينما يهتم على الاجتماع بالسلوك الاجتماعي .

ولذلك فالسلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة .

لماذا دراسة السلوك التنظيمي؟

في مجال العمل، يحتاج الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض، وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية، وكلما زاد الفهم كلما ارتفع أداء المنظمة.

وهناك أمثلة كثيرة تحدث في العمل يوميا يتجلى فيها بوضوح أهمية فهم سلوك الآخرين ومن هذه الأمثلة :

· مشرف الإنتاج يقف على رأس أحد العاملين ويعطي له تعليمات صارمة لكيفية أداء العمل، ولكن لاحقا يشكو هذا المشرف من أن المرؤوس لم يؤد العمل بالشكل الذي دربه عليه، ويتساءل المشرف ما هو السبب وراء ذلك؟

· اثنان من المعينين حديثا قد تم تعيينهما، وأشارت سجلاتهما إلى أنهما متشابهان في قدراتهما، إلا أنه بعد ستة أشهر من العمل، وجد أن أحدهما ذو حماس شديد للعمل ومتجاوب لطبيعة العمل، وأن الفرد الآخر منخفض الحماس وتجاربه أقل مع هذا العمل، فكيف يتم تفسير ذلك؟

·يشتكي أحد المديرين من ارتفاع معدلات الغياب والتأخير للموظفين الذين يعملون تحت إدارته، وبالذات أيام السبت والخميس، وهو لا يعرف سببا واضحا لارتفاع هذه المعدلات في قسمه.

·مدير الشركة يجتمع مع أعضاء مجلس الإدارة ويطول بينهم النقاش حول كيفية تحفيز الأفراد العاملين في الشركة؟ وما هو السلوك القيادي الذي يكون أكثر فاعلية معهم؟ وما هو السبب الرئيس وراء إخفاق عملية الاتصال بين أفراد الشركة وجعلها غير فعالة

فهذه عينة من السلوك الإنساني داخل العمل، فهل من الممكن أن نجد إجابة شافية لتفسير هذا السلوك والوقوف على مسبباته، ومن ثم نستطيع بعد ذلك أن نتنبأ بهذا السلوك ونتوقعه وبالتالي من الممكن أن نسيطر عليه؟

هذا هو دور علم السلوك التنظيمي إنه يساعدك على تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والسيطرة عليه، ولذلك فقد عرفه الأستاذ هودجيتس وألتمان السلوك التنظيمي بأنه " ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية "

إذن نستطيع تلخيص أهداف السلوك التنظيمي في ثلاثة أهداف وهي :

1. التعرف على مسببات السلوك.
2. التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك.
3. التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى .

وحتى تكون دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات صحيحة متكاملة تتم الدراسة على ثلاثة مستويات وهي: الفرد – الجماعة – التنظيم الرسمي.

فلابد من دراسة كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة لابد أن ندرس سلوك الفرد وأثره على المنظمة، ولابد أن ندرس سلوك الجماعة وأثرها على الفرد، ولابد أن ندرس أثر التنظيم على الفرد وعلى الجماعة، كما يجب علينا أن ندرس أثر البيئة الخارجية على المنظمة، ولذلك وصف الأستاذ أندرو دي سيزلاقي والأستاذ مارك جي والاس مجال السلوك التنظيمي بقولهم "السلوك التنظيمي يتعلق بدراسة سلوك

واتجاهات وأداء العاملين، وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفاعليتها "

إذا نستخلص مما سبق الآتي :

1. السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة .

2. السلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة .

3. الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو :

- التعرف على مسببات السلوك.
- التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك .
- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات .

4. حتى تكون دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات صحيحة متكاملة تتم الدراسة على ثلاثة مستويات وهي: الفرد – الجماعة – التنظيم الرسمي.

5. للبيئة الخارجية تأثير على السلوك داخل المنظمة.

مـــفـــهـــوم الســـلوك التنظيمي وأهميته والهدف من دراســـــــــتــــــه.

– الـــفرع الأول: مـــفـــهوم الســـلوك التـــنظـــيمي.

أورد الدكتور صلاح الدين عبد الباقي في كتابه تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي منها على سبيل المثال(1):

يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أنّ بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجهم.

ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والـــتي تشمل التقنية المستخدمة فـــي المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة.

إن السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وذلك لهدف زيادة إنتاجية العاملين.

ومما سبق يستخلص الدكتور صلاح عبد الباقي التعريف التالي:

السلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والنظمة في نفس الوقت.

وكذلك يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه "سلوك الأفراد داخل المنظمات."

ونقصد بالسلوك هنا الاستجابات التي يصدرها الفرد بعد احتكاكه بأفراد آخرين أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به وتتمثل الاستجابات التي يصدرها الفرد، العمل الحركي أو التفكير، أو السلوك اللغوي أو المشاعر أو الانفعالات أو الإدراك.

كما نقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ينتمي إليها الفرد، والتي تهدف إلى تقديم منفعة وقيمة جديدة، كالبنوك والشركات والمصانع والمستشفيات والمدارس وغيرها.

ويمكننا أن نميز بين نوعين من سلوك الأفراد فهناك السلوك الفردي وهو السلوك الخاص بفرد معين، ويقوم السلوك النفسي بالاهتمام بهذا السلوك الفردي. أما النوع الثاني فيمثل السلوك الاجتماعي وهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة ويهتم به علم الاجتماع.

أما السلوك التنظيمي فهو تفاعل بين علم النفس وعلم الاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، وهو يهتم بسلوك الأفراد داخل المنظمات.

" وينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المنظمة ذاتها، وأيضاً دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية، وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى"

وفـــي الـــواقع فـــإن السلوك التنظيمي هو خليط من العلم والفن، فهو علم لأنه يساعد من خلال

دراســته نظريات الــسلوك التنظيمي عــلى الاســتفادة بهذه الــنظريات في تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، والتحكم فيه. ومــن جهة أخرى يمكن القول أن السلوك التنظيمي فن، حيث يمكن للفرد أن

- الــفرع الــثانــي: أهــمية الــسلوك التنــظيمي.

يمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

1- تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها تأثير على فعالية المنظمة.

2- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد. ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته. ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

3- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متمايزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة

لــتأثير والتحكم في هذا السلوك. فيولد معظم الأفراد ويتعلمون في منظمات، ويكتسبون ثرواتهم المادية مــن المنظمات، وأيــضاً ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات. فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال

منظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية. كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في منظمات. ولأن المنظمات تؤثر تأثيراً قوياً على حياتنا فإنه من الضروري التعرف على هذه المنظمات. وعلى كيفية عملها، ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها.

وفي علاقاتنا مع المنظمات، يمكن أن نتبنى أي دور من هذه الأدوار العديدة. كأن نكون مستهلكين، أو موردين، أو عاملين، أو ممثلين أو مديرين. فالسلوك التنظيمي يمثل أهمية كبيرة خاصة للمديرين. حيث يوضح العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة المديرين لمنظماتهم. فيقوم مجال السلوك التنظيمي بمحاولة وصف البيئة الإنسانية المعقدة التي يعمل فيها المديرين. كما يعرف المشاكل المرتبطة بالسلوك الإنساني

حتى يمكن فهمها واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية، لزيادة فعالية هذا السلوك. وتتمثل قيمة وأهمية السلوك التنظيمي في تقديم وجهات نظر وآراء محددة فيما يتعلق بالجانب الإنساني للإدارة: الأفراد كمنظمات، الأفراد كموارد، والأفراد كأفراد.

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يومياً مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلاّ أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريباً على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات. فكل فرد يخطط لأن يشغل عملاً في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لابد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.

- الـــفرع الـــثالث: أهـــداف السلوك التنظيمي.

بصفة عامة، يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ولكن ما هي الأهداف الأكثر تحديداً التي يسعى إلى تحقيقها. إن المنظمات ذات الفعالية العالية، تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي، لأن المعرفة هـــي أساس التفسير والتحليل للسلوك، وأيضاً هي أساس التنبؤ به، وهي أيضاً

أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك. ووجود مديرون ذوي خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد سياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك أنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه.

وبناءاً على ذلك يمكن أن نقول بأن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي:

1- التعرف على مسببات السلوك.

2- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.

3- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

وقد يتساءل كل واحد منا حول إمكانية تفسير وتحليل السلوك ؟ وهل يمكن التعرف على مسببات السلوك ؟ وكيف تعمل مسببات السلوك بالتأثير عليه ؟ وهل يمكن التنبؤ بالفعل بالسلوك ؟ وهل يمكن السيطرة عليه أم لا ؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة بصفة عامة يمكن أن تكون بالإيجاب، حيث أنه بالفعل يمكننا أن نتعرف على مسببات السلوك وتفسير وتحليل هذا السلوك، ونتعرف أيضاً على كيفية عمل مسببات السلوك في التأثير عليه، ويمكننا أيضاً أن نتحكم في هذا السلوك.

إلاّ أن هذا الإيجاب نسبي، ذلك لأن التعرف على مسببات السلوك وتفسيره وتحليله يتطلب وجود نماذج ونظريات تقدم المبادئ والأصول التي يمكن من خلالها تفسير وتحليل السلوك. ولحسن الحظ فإن التقدم في العلوم السلوكية، منذ بداية القرن العشرين وحتى الآن، قد استطاع أن يقدم العديد من النظريات والـــنماذج، التي تمثل حصيلة من المعرفة الجيدة التي تساعد على معرفة سلوك الناس، كما أنـــها تـــقدم لنا العديـــد من مسببات السلوك، وكيف تعمل هذه المسببات منفردة أو مجتمعة في التأثير

عـــلى الـــســـلوك.

وإذا أخذنا الدافعية كموضوع من موضوعات السلوك التنظيمي، فإننا نجد أن الدراسات والنظريات في هذا المجال قد حاولت جاهدة تفسير كيف ينشط ويتحمس الفرد وتزداد دافعيته، وأيضاً كيف يوجه هذا النشاط وهذه الدافعية في اتجاه سلوك منتج وفعال "وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث. ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير. ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف" فمثلا إذا قدم طلب استقالة جماعية من قبل مجموعة من الأفراد يملكون مكانة عالية في المنظمة، فإنه بالطبع الإدارة فـــي هـــذه الحالة تسعى إلى معرفـــة سبب هـــذه الاستقالة الجماعية من أجل تحديد ما يمكن تجنبه في المستقبل.

أمـــّا التنبؤ بالسلوك فهو يهدف إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد الـــنواتج المترتبة على تصرف معين. و اعتماداً على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يـــمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامـــات سلوكات تجاه التغيير. و يمكن للمدير من خلال التنبؤ

باستجابات الأفـــراد، أن يتعرف عـــلى المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير و من ثمّ يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

أما بخصوص السيطرة و التحكم في السلوك فيعد هذا الهدف من أهم و أصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإنّ هذا المدير يهتم بالسيطرة و

التحكم في السلوك، و من وجهة نظر المديرين فإنّ أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هــذه السيطرة و التحكم في الــسلوك و الــذي يؤدي إلى تحقيق هــدف الكفاءة و الفعالية في أداء المهام.

مدخل دراسة السلوكالتنظيمى.

نحن نحتاج إلى تفسير لسلوك الناس الذين نعمل معهم، وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقيها في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضًا السبب في الاستمرار في هذا السلوكأو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية

إن علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم إطارًا لكيفية تفسير وتحليل السلوكالإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلًا والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوكبهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك.

و يعرف السلوك التنظيمي بانه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجه لاحتكاكه بغيره من الافراد أو نتيجه لاتصاله بالبيئه الخارجيه من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل مايصدرعن الفرد من عمل حركي، تفكير،سلوك لغوي، مشاعر، أدراك ، أنفعالات.

كما يقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ننتمي إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها.

فالسلوك التنظيمي تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمهما علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات.

ويعنى السلوك التنظيمي أساسًا بدراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوكوالتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة

وعرف كلا من Greenberg &Baron السلوكالتنظيمييأنه (مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوكالإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد.

وبالرغم من أن السلوكالتنظيميهو مجال نامي للمعرفة وبه كثير من المبادئ العلمية الهامة، والتي تساعد في فهم سلوك الناس داخل منظمات العمل وفي بلاده، إلا أنه ليس علما بالمعنى المعترف به، فهو ليس مستقلًا، وليس له مجال معرفي محدد خاص به، كما أنه لا يخرج أناسًا ذوي مستقبل وظيفي متميز في هذا المجال، فعلم السلوكالتنظيميهو محصلة علوم أخرى، وأهم هذه العلوم المستقرة هي علم النفس، وعلم الاجتماع، ويقدم علم النفس محاولة لتفسير السلوكالفردي، وأهم مجالاته: هي التعلم، والإدراك والحكم على الآخرين، والشخصية، والدافعية، والقدرات، والاتجاهات النفسية وغيرها، أما علم الاجتماع فيقصد به ذلك العلم الذي يدرس التفاعلات الإنسانية أو ذلك العلم الذي يدرس الجماعات، واهم الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع هي: تكوين الجماعة، والتماسك والصراع داخل الجماعات والقوة والنفوذ، والقيادة داخل الجماعات، والإتصالات.

ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيميفي المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضا من محددات السلوكالتنظيميفهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم

والمناخ التنظيمى هو وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة

أهمية السلوكالتنظيمي:

يمكن تلخيص أهمية السلوكالتنظيميفي بعض النقاط وهي:

1- أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

2- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الإنتباه إلى ضرورة الإهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالإستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، وإتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

3- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الإختلافات الفردية التي تميز هذا السلوكمما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الإختلافات للوصول إلى طرق تعامل متمايزة تتناسب مع هذه الإختلافات، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك.

فيولد معظم الأفراد ويتعلمون في منظمات، ويكتسبون ثرواتهم المادية من المنظمات، وأيضًا ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات، فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات ، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في منظمات، ولأن المنظمات تؤثر تأثيرًا قويًا على حياتنا فإنه من الضروري التعرف على هذه المنظمات، وعلى كيفية عملها، ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها.

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوكالتنظيميفهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه ، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارةالسلوكالإنساني.

أهداف السلوكالتنظيمي:

يهتم السلوكالتنظيميبتنمية مهارات الأفراد، ويهدف السلوكالتنظيميإلى تفسير، والتنبؤ، والسيطرة والتحكم في السلوكالتنظيمي.

1- تفسير السلوكالتنظيمي :عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم إستخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلًا إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب إستقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحدد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لإنخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالبًا ما يستطيعون إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

2- التنبؤ بالسوك :يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، وإعتمادًا على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوكالتنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ بإستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ بإستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

3- السيطرة والتحكم في السلوك :يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوكالتنظيميمن أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدًا أكبر في العمل، فإن هذا

المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوكوالذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

وبالرغم من أن السلوكالتنظيميليس وظيفة تؤدى يوميًا مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريبًا على مستوى المنظمات، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملًا في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لابد له أن يدرس ويفهم السلوكالتنظيميليتعامل مع الآخرين.

عناصر السلوكالتنظيمي-:

أن عناصر السلوكالتنظيميتتمثل في كل من الفرد والجماعه

أ- بالنسبه الى الفرد-:

-1الإدراك : هو يعالج نظرت الفرد للناس من حوله و كيف يفسر و يفهم الموقف والأحداث من حوله و كيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.

-2التعلم :و هو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

-3الدافعية :هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس و دافعية لعاملين وبالتسلح ببعض الأدوات و التي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.

-4الشخصية :و هو أيضا يفيد المدير على فهم مكونات و خصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم و هو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

-5الاتجاهات النفسية: و ينقسم إلى ثلاث أقسام-:

*العنصر المعرفي (المعرفة و المعلومات :(إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات و تعلم وخبرة و ثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد أتجاه موضوع معين و هي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره و تحركاته اتجاه هذا الموضوع.

*العنصر العاطفي (الوحدات والمشاعر :(بناء على معرفته ومعتقدأنه تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل و حب و كراهية و إعجاب أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.

*العنصر السلوكي (الميل السلوكي :(و يفهم ذلك في شكل التنبيه للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء

الموجودة في البيئة المحيطه.

ب- بالنسبة للجماعة:

و هي تلك المتغيرات و العناصر المؤثرة و المكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات، ولمعرفة وفهم هذا السلوكوالتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال-:

1- جماعات العمل :من خلالها يتم التعرف و الخوض في تكوين الجماعات و ظواهـــــر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القــــرارات داخل جماعات العمل.

2- القيادة :و يساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنمـــاط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القياديـــة المناسبة.

3- الاتصال :ويساعد هذا الموضوع المدراء او العاملين في فهم كيف يتم الاتصـــــال داخل العمل و كيف يمكن جعله بدون معـــوقات و كيف يمكن رفع مهـــــــارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع المقابلات الشخصية والاجتماعية.

مما تقدم اعلاه يتضح لنا أن السلوكالتنظيمييعتمد على عدد من عناصر منهـــــا ماتتعلق بالفرد أو الجماعه فأن أطلاع الاداره على مستوى أدراك العاملين أو شخصياتهم أو مدى ثقافاتهم أو اتجاهاتهم النفسيه سيدفع المنظمه الى التنبؤ المسبق بـــسلوك الفــــرد ومحاوله توجيه هذا الســـلوك نحو تحقيق أهدافها هذا من جهه ومن جهه أخرى للجماعات فأن أطلاع الاداره على التنظيمات الرسميه أو الغير رسميه للجماعات والصراع الذي يدور فيما بينها كل ذلك يمّكن الاداره من توجيه هذا الصراع وتحويله الى منافسه وتحفيــــزهم لزياده عمليه الانتاج وخلق روح التعاون لما يخدم مصلحه التنظيم.

3- المبادئ السلوكيه في التنظيم -:لقد بلغت المبادئ التنظيمية من الواجهة السلوكية وهي تطبق على جميع المنظمـــات سواء كانت مؤسسة أو منشأة أعمال.

1- التنظيم الإداري :يعبر دائما عن نمط القيادة والسلطة بالتجمع الذي يعمل فيه.

2- هناك علاقة متبادلة بين المجتمع والتنظيمات القائمة بها وأن الارتباك الذي يحدث بالمنظمات يمكن أن يؤدي إلى ارتباك المجتمع فيجب أن يكـــون الإداري مدركا للتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو داخل المجتمع، ذلك لأن اتجاهات الإداري تتغير عندما يغير الأفراد من نظم معتقداتهم فيشعرون بحاجات جديدة ، أو مصادر ضغط جديدة لا تصلح الأنظمة الاجتماعية الحالية لمواجهتها بشكل كافي أو عندما يكتشفون إشكالا من التنظيم الاجتماعي أصلح من التنظيمات القديمة.

3-إن العلاقات الغير رسمية بالمنظمة تفرض نوعا من السلوكالغير رسمي الـــذي يسهم في أداء الأعمال ومن ثمّ فإن على الإداري أن يعترف بوجود التنظـــيم الاجتماعي غير الرسمي بمنظمة وان يجعلها تتواءم مع الأنماط الاجتماعية.

4-أن التنظيم الاداري شانه شئن التنظيم الاجتماعي عرضه لسوء التنظيم وللتفكــك الإداري ومن مظاهره تعدد القادة ، الصراعات فيما بينهم وهذا يتطلب مـــــن الاداري أن يهتم وأن يتفهم كل عضو في المنشأه الدور الذي يمكن أن يلعبه في أداء الوظيفه المناطه به.

5-إن المواقف التي يتولد منها الضغط و التوتر داخل المؤسسة او المنظمة تتمثل في الخوف من فقدان الوظيفة أو النقل أو عدم الترقية ، كما قد تكون نتيجة تصرفات الرؤساء وسلوكهم المتقيد وعدم وضوح الأهداف والحاجات والنوايا والشك فيمــا يحدث في المستقبل ومن هنا يتحتم تغيير التنظيم الإداري كلما لم تطبق الإجـــراءات الإداريـــــة لتحقيق هذا التوتر ، كما أن نمط التشكيل التنظيميالذي يوضع لأي منشأة لابد أن يكون أنسب الأشكال لتحقيق أغراضها.

مما تقدم اعلاه نخلص أنه للسلوك التنظمي مبادئ تحكم هذه السلوكوتؤثر عليه بصوره مباشره أو غير مباشره فنوعيه القياده الاداريه داخل المنظمه ووجود التنظيمات الغير رسميه وعلاقات المنظمه بالبيئه الخارجيه وباقرانها من المنظمات الاخرى وما يمكن أن يحدث من أرباك في فشل المنظمه خصوصاً اذا ما علمنا أن أي تنظيــم هو عرضه للصواب أو الفشل وكذلك التخوف وضغوط العمل وما الى ذلك كلها تكون بمثابه مبادئ لتوجيه السلوكوبالتالي يكون التعرف عليها من قبل الاداره بمثابة تنبؤ مبكر لما يمكن ان ينتج من ردود أفعال مختلفه لافرادها سيكون حافز مهم للاداره في تطويرسلوكيات الافراد بما يخدم العمليه الانتاجيه.

4-محددات السلوكالتنظيمي-:

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوكالإنساني للمنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وأيضا بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة-:

أولا: المنظمة-:

يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوكالتنظيميتحقيق الاتى-:

*فهم وتفسير السلوكوالممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العامليـــن من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوكوأيضا معرفة طبيعة الضغوط ومجريات ووسائل الاتصال

المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

*إدارةالسلوكوتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافزوالدعم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

*وضع استراتيجيه مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

ثانيا الفرد-:
تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدى إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

ثالثا البيئة-:
*تساهم دراسة السلوكالتنظيميفي التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد فى تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة ، وأيضا تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وأيضا تحسن دراسة السلوكالتنظيميمن القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة من أهمها-:
*تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة الإلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.
*التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.
*تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.
*تجنب التقوقع داخل الذات والخوض من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.
*تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.

*تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.

لذا سنتناول السلوكالتنظيميباعتباره محصلة لتفاعل خصائص الفرد وخصـــائص الجماعة والبيئة المنظمة وان محددات السلوكالتنظيميالمرتبطة بالفرد تتناول-:

أ- دوافع العمل.

ب- هيكل القيم الشخصية لدى العاملين.

ج- ضغوط العمل لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة.

وان محددات السلوكالتنظيميالمرتبطة بالجماعة تتناول-:

أ- عملية الإدراك.

ب- أنماط القيادة.

ت- طبيعة عملية صنع القرارات في المنظمة.

في حين أن محددات السلوكالتنظيميالمرتبطة بالبيئة تتناول-:

أ -إدارةالتكنولوجي وطبيعة الهيكل التنظيميفي المنظمة.

ب -إدارةعملية التطوير التنظيميفي المنظمة.

مما تقدم أعلاه يظهر أن للسلوك التنظمي محددات وموجهات يمكن من خـــــــلالها أن تلعب دوراً في أستمراريه سلوك الفرد داخل التنظيم ضمن وتيره تقدم أهداف التنـــظيم أولا وأخيراً وأن أختلفت هذه المحددات سواء كانت للفرد أو الجماعه أو ما كـــان مرتبط بالبيئه الخارجيه أو الداخليه التي يسبح التنظيم في فلكها بغيه الوصول الى مرحله النجاح وتجاوز الخلاف والصراعات الضاره والازدواجيات والتدخلات في الاوامر والــذي قد يساهم في أرباك وتخلف العمليه الانتاجيه والاداريه داخل المنظمه.

الإدراك.

يتوقف سلوكنا على كيفية إدراكنا وانتباهنا لما يحيط بنا من أشياء وأشخاص ونظم اجتماعية، ونحن نتعامل مع المثيرات الموجودة في البيئة كما نفهمها وندركها وليس كما هي عليه في الواقع، وعلى هذا فإن أسلوب إدراكنا للأشياء من حولنا يحدد سلوكنا تجاه هذه الأشياء وتجاه هؤلاء الناس، وحواسنا هي وسيلة للانتباه إلى المثيرات من حولنا، ثم تأتي مجموعة من العمليات الذهنية التي تمثل التمثيل الذهني أو العقلي

لتلك المثيرات، فنقوم باختيار بعضها، ثم نقوم بتنظيمها، ثم نفسرها، لكي يؤدي ذلك في النهاية إلى التصرف بشكل معين

مفهوم الإدراك:

لعلنا نتفق جميعًا أننا نعيش في عالم معقد ومركب حيث نتعرض ما بين لحظة وأخرى للعديد من المثيرات، وقد يظن البعض أن هذا يفرض التعامل التلقائي والعشوائي مع هذه المثيرات إلا أن الواقع يشير إلى أننا لا نستجيب أو نتعامل مع هذه المثيرات أو نختار من بينها بشكل عشوائي وإنما من خلال عمليات محددة ومنتظمة يطلق عليها العلماء الإدراك

ويعرف البعض الإدراك بأنه العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من البيئة الخارجية في وقت معين.

ويمكن تعريف الإدراك الاجتماعي بأنه العملية المنوطة بفهم الآخرين، وأيضًا الممارسات التي تؤدي إلى توليد استجابة Making sense لمثير معين، كما يمكن التعامل مع الإدراك باعتباره عملية استقبال وتنظيم وتفسير وترجمة المدخلات التي ترد إلى الفرد من البيئة المحيطة حيث يتم عمل مقارنات وتفاعل بين ما يرد من معلومات أو بيانات وبين مثيلاتها المخزون في الذاكرة على نحو يؤدي إلى سلوك محدد. يقصد بالإدراك الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم ذلك عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها، وتكوين مفاهيم ومعاني خاصة

والإدراك هو عملية استقبال وانتقاء وتفسير لمثير أو أكثر في بيئتنا المحيطة، فنحن نرى من نخالطهم أقاربنا وزملاءنا وأصدقائنا ورؤسائنا، ونستمع لما يقولون ونتلقى معلومات ومثيرات من مصادر شتى محيطة بنا فنستقبلها وفقًا لقدرات حواسنا، ثم نفسرها وفقًا لدرجة وضوح واكتمال وجاذبية هذه المعلومات أو المثيرات، وكذا وفقًا لحاجاتنا ودوافعنا وتوقعاتنا وخبراتنا السابقة

ففي هذه البيئة المليئة بالمثيرات يساعدنا الإدراك على تصنيف وتنظيم ما نتلقاه، فنتصرف وفقًا لتفسيراتنا للحقيقة التي نراها وندركها، وكثيرًا ما تكون نفس الحقيقة التي نراها غير الحقيقة التي يراها أو يدركها الآخرون، أي إننا نفسر ما نراه، ونسميه الحقيقة، وقد يكون ما أدركناه هو الحقيقة أو لا يكون، وهكذا فنحن ـــ غالبًا ـــ نرى ما نحب أن نراه، ونسمع ما نحب أن نسمع، فقد ينظر الناس لنفس الشيء لكنهم يختلفون في إدراكه، فمثلًا يدرك رئيس لمجلس إدارةشركة، أحد مديريه (مدير التسويق مثلًا) الذي يستغرق أيامًا عديدة لصنع قرارات هامة على أنه بطئ التصرف وغير منظم ويخاف صنع القرارات، بينما يدركه

شخص آخر (مدير زميل له) على أنه مفكر متأن ومنظم، وهكذا فإن نفس الشخص)مدير التسويق) قد قيمه رئيسه سلبًا بينما قيمه زميله إيجابًا.

كما أن الإدراك هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معني للبيئة التي يوجد فيها، فالأفراد المختلفين قد ينظرون إلى نفس الشيء، وبالرغم من هذا يدركونه بطريقة مختلفة، والحقيقة لا يوجد أحد منا يرى الواقع كما هو، ولكن ما نفعله هو تفسير لما نراه والذي نطلق عليه الواقع

خطوات الإدراك:

ويتضح من هذا التعريف أن عملية الإدراك تتم من خلال الخطوات التالية

1-تبدأ عملية الإدراك بشعور أو أحساس الفرد بالمثيرات الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة (مثال ذلك الضوء، الحرارة، الصوت ....)، وتقوم الحواس بعملية الاستقبال من خلال السمع والبصر، واللمس، والتذوق والشم، ويتم تحويل هذه المثيرات إلى المراكز العصبية بمخ الإنسان.

2-يتم تحويل المشاعر والأحاسيس إلى مفاهيم ومعاني معينة، وذلك عن طريق اختيار وتنظيم المعلومات وتفسيرها بناء على المخزون من خبرات وتجارب سابقة في ذاكرة الفرد، وهذا يعني الخبرات والتجارب السابقة للفرد والمعلومات المخزونة في ذاكراته، قد تغير وتعيد تشكيل يستقبله، ومن ثم يراه شيئًا مختلفًا.

عناصر عملية الإدراك:

تتكون عملية الإدراك من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

1-الإحساس.

2-الانتباه.

3-التفسير والإدراك.

ولهذه العناصر الثلاثة أهمية كبيرة في إدراك كل من الأشياء أو المثيرات المادية مثل جرس الهاتف أو صوت بوق السيارة أو إشارة المرور، وكذا الأحداث أو المثيرات الاجتماعية، حيث نمارس الإدراك الاجتماعي فندرك الآخرين وسلوكياتهم.

1-الإحساس.

نحن محاطون بالكثير من المثيرات البيئية، لكننا لا نعي معظمها أو ندركه، إما لأننا تعلمنا أن نتجاهلها،

أو لأن حواسنا أي أعضاءنا الحسية غير قادرة على استقبالها والإحساس بها، وحواسنا التي تستقبل المثيرات هي 1- النظر، و2- السمع، و3- الشم، و4- التذوق، و5- اللمس، إلا أن لهذه الحواس طاقة محددة.

ومع ذلك تختلف قوة الحاسة من شخص لآخر أحيانًا، ولدى نفس الشخص من فترة لأخرى.

فحاسة السمع مثلًا تلتقط مدى محدودًا من الترددات، أما ما يفوق ذلك فقد لا يمكن للبشر سماعه، لكن قد تسمعه حيوانات مثل الكلاب، لكن بعض الناس كفاقدي البصر ــ مثلًا ــ يطورون حاسة سمع أو لمس بمستوى أعلى أو أقوى من غيرهم.

وطالما توافرت حواس قادرة على استقبال المثيرات في بيئتنا المحيطة فإن هذه المثيرات تؤدي لأحاسيس أو مشاعر، فالحواس بعد استقبالها للمثيرات الخارجية تنقلها عبر الأعصاب إلى المخ، وهكذا نشعر أو نحس بالصوت والضوء والملمس والمذاق والرائحة، وهناك أيضًا مثيرات داخلية في الجسم الإنساني تنقلها الأعصاب للمخ، مثل الإحساس بالتعب أو الألم.

2- الانتباه:

برغم قدرتنا على الإحساس بكثير من المثيرات البيئية، إلا أننا لا نلتفت إليها كلها، بل ننتبه لبعضها ونتجاهل البعض الآخر، إما لأنه غير مهم في نظرنا أو لأننا لا نريد رؤيته أو سماعه، وهكذا نمارس انتباها انتقائيا لبعض المثيرات، وحتى ماننتبه له فقد لا ندركه على حقيقته وبشكل كامل بل قد ندركه على خلاف حقيقته أو بشكل جزئي.

3- التفسير والإدراك:

تتضمن عملية الإدراك تنظيم وتفسير المثيرات التي نحس بها، فالأصوات والصور والروائح العطرية وتصرفات الناس وغيرها لا تدخل لوعينا خالصة تمامًا، وعندما ننتبه إليها فإننا نحاول أن ننظم ونصنف المعلومات التي نتلقاها لتفسيرها وندركها بمعنى معين.

وبرغم حرصنا على سلامة ونقاء مدركاتنا من التحيز، فإن خصائص الموقف الذي نعايشه قد يجعل ذلك صعبًا، فنحن قد لا نحسن التفسير أو الإدراك عندما تكون معلوماتنا عن الشيء محدودة أو متناثرة وغير مرتبة، يمكن أن نتخيل هنا محام وقد جاءه من يطلب مشورته ومساعدته في قضية معينة، للوهلة الأولى سيدرك المحامي موقف هذا العميل بشكل غير دقيق، إذ أن المعلومات الأولية محدودة، لذلك فإن مشورته

ستتأثر بعدم أو قصور إدراكه لموقف هذا العميل أو الموكل، وفي عملية الإدراك نحاول تفسير ما انتقيناه من المثيرات وهذا يتطلب تنظيم ما استقبلناه.

إن فهم سلوك الأفراد وطريقة تصرفاتهم في المواقف المختلفة له أثر كبير في نجاح المنظمات وحتى نتفهم سلوك الأفراد في المنظمات يجب أن تقف على طريقة إدراكهم للواقع أو العالم الذي يعيشون فيه، ذلك لأن إدراك الفرد لهذا الواقع يؤثر لدرجة كبيرة على درجة استجابته للمواقف

العلاقات الأنسانية

تعتبر العلاقات الأنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز ، فالأنسان في طبيعته يميل الى إنسانيته ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها الروح الأنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي وبرود التعامل.

تظهر الفعالية والحيوية في مفاهيم العلاقات الإنسانية أنها تركز اهتمامها على الأفراد أكثر مما تركز على الآلات أو التقنيات ، وهو أمر طبيعي لأن الأفراد هم من يمتلك الشعور والإحساس بالآخرين، والأفراد هم من يديرون الآلة ويبدعون في تطويرها أو يستخدموها بكفاءة ليحصلون على إنتاج متميز، إضافة الى ذلك فالأفراد هم من يستجيب عاطفياً ومعنوياً عندما يحل ظرف طارىء بالمنظمة ليعملوا على تكاتف الجهود وإيجاد الحلول المناسبة التي تخرج المنظمة من هذا الظرف.

أن البيئة التي يجتمع فيها الأفراد لأداء أعمالهم تعتبر بيئة منظمة ، فمعظم المنظمات توفر للعاملين سبل الأتصال الأجتماعي من خلال عدة نشاطات فعالة ، وهذه النشاطات تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الأنسانية ، والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد أو ما يسمى العمل الجماعي ، وإن روح الفريق الواحد تشجع المنظمة على زيادة الأهتمام بالعاملين بالشكل الذي سيحقق إشباع رغباتهم جميعهم وتلبية طلباتهم لأنهم أشتركوا بتفانيهم بتحقيق أهداف المنظمة.

وتعمل العلاقات الأنسانية على زيادة وتحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل وستكون محصلة هذه الجهود كبيرة لأنها ستنتج عن العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الأنسانية.

لقد تأكد أن العلاقات الإنسانية تظهر بشكل جلي في التعامل بين كل مستويات العاملين بالمنظمة حيث يتم تعميقها من خلال عدة تصرفات منها حسن السلوكوسلامة النية في التعامل ، الأدب والتقدير المتبادل ، الشعور بقيمة العمل الذي يؤديه الآخرين ، تشجيع الآخرين على الإنجاز لغرض مكافئتهم، ويمكن لإدارة

الموارد البشرية أن تتبنى عملية توطيد مبدأ العلاقات الإنسانية في بيئة العمل كما يمكنها التأكيد عليه من خلال عقد المحاضرات ، تحقيق الزيارات لأقسام المنظمة والتأكيد على تبادلها مع الآخرين ، كما يمكنها التأكيد على أداء الواجبات الإجتماعية خارج العمل وحث الجميع على ذلك.

وبهذا فإن الإدارات التي تتبع مبدأ العلاقات الإنسانية ستجني ثمار ذلك من خلال حصولها على تقدير الآخرين ومودتهم بالإضافة الى إستفادتها من قدراتهم ومهاراتهم بمستوى أعلى.

إن العلاقات الإنسانية تحقق للإدارة سلطة غير رسمية أقوى بكثير من السلطة الرسمية ، تعمل على دعمها ومساعدتها على ممارسة القيادة الناجحة وتقبل الآخرين لها ولتوجيهاتها الهادفة والتي تسيطر عليها الصبغة الإنسانية.

ويمكن إيضاح أهم التغييرات أو الفعاليات التي توفرها العلاقات الأنسانية في بيئة العمل والعاملين:

1- إنها توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة.

2- إنها تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أداءه والذي غالباً ما يكون حاجزاً بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.

3- تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم ، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين فسيكون عامل سلبي مؤثر على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم.

4- تشكيلها العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل كما إنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز، والابداع في العمل.

5- إنها تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية، أو حالات التشاحن والحقد والتحاسد لأن العلاقات الإنسانية كما أسلفنا توفر روح العمل الجماعي وبالتالي فهم سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات. فهي ترفع من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي وخصوصاً ما تثير الدوافع للعمل والإنتاج.

6- إنها تؤجج الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة، والمحبة والتعاون والصدق والأمانة.

7- إنها تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تتسبب بحالة التسيب في العمل.

8- إنها من العوامل التي تؤدي الى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل توفير فرص التعبير عن الذات الأنسانية لديهم أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن والأطمئنان والمكانة الأجتماعية ، وهذا سيؤدي بدوره الى تحقيق الرغبات الأولية عندهم.

وتبرز العلاقات العلاقات الأنسانية في أهدافها من خلال التالي:

.1تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة ، وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة.

.2تحقيق زيادة الإنتاج والتي تكون كنتيجة متوقعة من زيادة التعاون.

.3تحقيق الإشباع للحاجات المتنوعة للأفراد ، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

.4تحقيق المعنوية العالية بين الأفراد العاملين لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.

أما أهم المبادئ الواجب توافرها بين العاملين والتي تبنى عليها العلاقات الأنسانية فهي:

1- التواضع :وهي صفة لابد من توفرها في المدراء وأصحاب المسؤولية.

2- التشجيع :فالمسؤول الجيد لابد له أن يختار من أساليب التشجيع ما يناسب العاملين معه.

3- التعاون :فلابد للمسؤول أن يعمل على تشجيع العاملين على العمل الجماعي وأنه واحد منهم.

4- الشورى :للشورى أهمية كبيرة في العمل حيث أنه أسلوب يعمق جو العلاقات الإنسانية من خلال توثيق رابطة الألفة والمحبة بين المسؤول والعاملين معه مما يؤدي الى تحقيق الرضا والطمأنينة التي تؤديان إلى سرعة تقبل القرار والعمل على تنفيذه بالصورة المطلوبة.

5- العدالة :إن الموضوعية والإبتعاد عن التحيز من أهم الصفات الأنسانية.

6- القدوة الحسنة :فلابد للمسؤول أن يتحلى بالسلوك الراقي ليكون قدوة لمن هو أدنى منه.

7- المسؤولية :إن الشعور بالمسئولية يؤدي إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين.

8- الرحمة :فالرحمة بين العاملين في مجال العمل تعتبر من أهم ركائز العلاقات الإنسانية.

سلوك الرضا الوظيفي.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومهُ وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا.

وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل.

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهنالك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة وفي تعريف أخر يشير بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنهُ يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنهُ عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير.

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض ، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا.

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم ، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد.
وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي:
يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.
وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغييب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجهيهم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

وقد ذكر "ليكرت "أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا.، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعا من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

-أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين

-أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.

-أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

-أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكنون أقل عرضة لحوادث العمل.

-هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفين فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفين بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساُ في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به

ثالثا: خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- تعدد مفاهيم طرق القياس :أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي :غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني :نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوكالإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول :يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي :حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى :إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

رابعاً: عوامل الرضا الوظيفي:

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي:

-عوامل داخلية أو خاصة بالفرد.
-عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة.
-عوامل خاصة بالأداء.
-عوامل خاصة بالإنجاز.
-عوامل تنظيمية.

ألعوامل الخاصة بالفرد:
-حاجات الفرد :حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.

-اتفاق العمل مع قيم الفرد :توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

-الشعور باحترام الذات :فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

-خصائص شخصية الفرد وظروفه :والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

بـمحتوى الوظيفة:
من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء

وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

ج- عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

1-ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

- 2إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

د-مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.

هـ - العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسبا للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيميذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي:

-كفاية الإشراف المباشر.

-الرضا عن العمل نفسه.

-الاندماج مع الزملاء في العمل.

-عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.

-الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:

أالرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.

ب- الرضا عن الأجر وملحقاته.

ج- الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين.(

د- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.

ه- الرضا عن بيئة العمل المادية.

و-الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقي(

ز- الرضا عن طرق التحفيز وأسسهم ومعاييرهم.

ح- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

وهناك ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي تتصل العوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما تتصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى وهي:

-1العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:

أكفاءة الإشراف المباشر :فالإشراف لهُ أهميته لأنهُ نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم بهِ الأفراد من أنشطة يومية.

ب- الرضا عن العمل نفسه :أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل.

ج- الاندماج مع الزملاء في العمل :يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فلإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

-2العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

أتوفير الأهداف في التنظيم :يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.

ب- المكافأة الاقتصادية المنصفة :يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.

ج- الحالة الصحية البدنية والذهنية :هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياتهِ.

من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد:

-الاستقرار في العمل.

-ظروف العمل.

-تقدير العمل المنجز.

-المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر.

خامسا: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الاتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى انه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء ، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

الاتجاه الأول :هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "اهوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وثم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن

العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.

الاتجاه الثاني :فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

الاتجاه الثالث :يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية(حوافز (مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء.
وعموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة

الانتماء التنظيمي

إن الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الانتماء التنظيمي organizational , commitmentوهو ما يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها

وهنا يكون سلوك الموظفة أو الموظف يفوق السلوكالمتوقع منه من جانب المنظمة، حيث يكون لدى الفرد الرغبة في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح المنظمة واستمرارها والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية."

ومفهوم الانتماء التنظيميمختلف تماماً عن مفهوم الرضا عن العمل، مشيرا إلى أن الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويرغب في ممارسة العمل نفسه في منظمة أخرى، والعكس صحيح.

إن تحقيق الانتماء بين العاملين في المنظمة يقلل من دوران العمل ومن مصروفات المنشأة على التوظيف، كما أنه يزيد من الإنتاجية، إذ يرجع كثير من المختصين في الإدارة تفوق الإدارة اليابانية إلى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيميلدى الموظف الياباني، فالمشاركة والاحترام جعلا من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات، فالموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته."

إن الانتماء التنظيمي يعد في غاية الأهمية لمعظم الشركات التي بدأت بتوجيه عناية فائقة لهذا الموضوع، خصوصاً أن بعض الباحثين ذكروا أن زيادة تكاليف الشركات وتحملها أعباء مالية جاء نتيجة زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية التي تستدعي منها تعزيز مبدأ الانتماء.

إن إيجاد بيئة عمل مناسبة مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة كل ذلك يسهم في زيادة شعور الموظف بانتمائه إلى شركته، حيث يأتي هنا الدور الأكبر للمديرين في تقديم المحفزات مع الاعتراف بما حققوه من إنجازات، إضافة إلى استخدام السلوكالداعم للمرؤوسين وإقامة علاقات ود وصداقة معهم، وحسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمر بها كلاهما.

إن تحقيق التوازن والانتماء داخل المنظمة يحتاج إلى تغيير ثقافة المجتمع عن العمل وثقافة الرؤساء والمرؤوسين، في الوقت نفسه فالانتماء التنظيمييختلف عن الرضا الوظيفي، فقد يكون الموظف راضيا عن وظيفته لكنه لا يشعر بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها، مشددين على ضرورة الاهتمام بنشر الانتماء بين الموظفين للوصول إلى البيئة النموذجية داخل العمل. تعددت وتنوعت مفاهيم الانتماء التنظيميوقد أتفق الباحثون على أن مفاهيم الانتماء يمكن أن تندرج تحت ثلاث مداخل وهى:

1ـــ مدخل التبادل.

2ـــ المدخل النفسي.

3ــ المدخل المشترك.

1ــ مدخل التبادل :يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيميالذي قدمه بيكر 1960 والذي أوضح أن الانتماء التنظيمييعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد "Sidebets"سيفقدها إذا ترك المنظمة، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضا مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها
ــ تعريف :(Hrebiniak and Alluto) الانتماء التنظيميهي ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين الفرد والمنظمة وتستمر باستمرار هذه العلاقة.
2ــ المدخل النفسي : يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيميالذي قدمه Porterوزملائه عام 1974 0 ووفقا لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمييمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر:
*قبول القيم وأهداف المنظمة 0
*رغبة الفرد من بذل جهود غير عادية لصالح المنظمة 0
*رغبة الفرد في الحفاظ على عضوية المنظمة 0
وفيما يلي يعرض الباحث لبعض مفاهيم الانتماء التنظيميوفقا لهذا المدخل:
ــ تعريف :(Porter et al) الانتماء التنظيميعبارة عن القوة النسبية لمدى اندماج الفرد في منظمة معينه 0
3ــ المدخل المشترك:
يرى إبصار المدخل المشترك أن كلاً من مدخل التبادل والمدخل النفسي لا يصلح بمفردة لتفسير الانتماء التنظيميوبالتالي قام Allen and Meyer سنة 1984 بتقديم المدخل المشترك ووفقا لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمييعتبر ذا بعدين رئيسيين هماً:
1ــ الانتماء الاستمراريContinuance Commitment :
يعكس هذا البعد " ميل الفرد للاستمرار في العمل في المنظمة بسبب الخسائر التي سيتحملها إذا ترك المنظمة " ويتفق هذا المفهوم مع مدخل التبادل 0
2ــ الانتماء العاطفيAffective Commitment :
ويعكس هذا البعد " ارتباط الفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها 0
ويتفق هذا المفهوم مع المدخل النفسي 0
ثم أضاف ((Allen & Meyerبعداً أخر للانتماء التنظيميهو " الانتماء المعياري "Normative

"Commitment"الذي يعكس " تعهد الفرد الأدبي بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها الفرد" .
وتنبع هذه القيم من مصدرين هما:

*المصدر الأول :القيم التي يعتنقها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة من الأسرة والثقافة الاجتماعية

*المصدر الثاني :القيم التي يكتسبها الفرد بعد التحاقه بالمنظمة والناتجة عن التطبيع التنظيمي

وبذلك يتضح أن مفهــوم الانتــماء التنظيــمي وفقــاً للــمدخل المشترك يشمل ثلاثة أبعاد هي الانتماء الاستمراري والانتماء العاطــفي والانتــماء المعياري، إن وجود كل ذلك يعزز من شعور الموظف الإيجابي تجاه شركته، كما قد تتفاوت أهمية الشعور بالانتماء التنظيميين شركة وأخرى سواء أكانت مؤسسات ذات طابع نسائي أو غيره، فالشعور بالانتماء يعززه القائمون على الشركة لينقلوه إلى الإدارات الوسطى والمباشرة، فالشخص قد يكون راضيا عن مهنته وعمله إلا أنه غير راض عن الشركة التي يعمل فيها لسبب من الأسباب، قد تعود إلى الأنظمة، الحوافز، السياسات، السلطات، والمسؤوليات وغيرها.
وينبغي على الشركات الكبيرة، والمتوسطة، والصغيرة الحجم أن تولي عناية جدية لهذا الموضوع ولا يتم ذلك إلا بحسن اختيار الموظفين منذ البداية، وترشيحهم لدرجات أعلى، وتقديم الفرص التدريبية، وتفويض القرارات، ناهيك عن أهمية نقل فلسفة الإدارة العليا بوضوح وشفافية إلى جميع العاملين في الشركة، خصوصاً أن شعور الموظف إيجابياً تجاه شركته يؤدي إلى تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية.

سلوك الولاء التنظيمى.

إن مصطلح الولاء لايقتصر على شريحة معينة من البشر إلا أنه يمكن أن يكون أكثر استخداماً في حالة المستويات الوظيفية ومجالات العمل المختلفة ناهيك عن أستخدامه في المجالات السياسية والإعلامية التي يستخدمها المتخصصون بالخطب الرنانة والتي يقصدون فيها التعبير عن مدى تمسك الفرد أوالسكان بوطنيتهم كدليل على رد الجميل للمكان الذي عاشو عليه وآواهم وحقق مصالحهم المعيشية.
وفي الحقيقة إن مصطلح الولاء يعني في مجال آخر نوع من الإخلاص والوفاء المطلق لولي الأمر مهما كان نوعه ، ففي منظمة معينة على سبيل المثال يلتزم عدد من الموظفين بحسن الأداء لغرض رد الإعتبار لمن وظفهم مادام يحتل منصباً قيادياً في هذه المنظمة ، على أنه نوع من الأخلاص والوفاء له كعرفان بالجميل ، والمحافظة على دوره ومستواه ، وبهذا فولائهم ليس للمنظمة أو تحقيق أهدافها ، بل لمن ضمن لهم العمل وحصولهم على الأمتيازات الوظيفية المتنوعة ، وهذا كله بالطبع بعيد عن مفاهيم توفر الكفاءة

والمهارة في العمل .
إن تغليب سلطة القرابة والصداقة والمحسوبية في إختيار العاملين دون الأعتماد على أسس الكفاءة كمعيار للإختيار سيؤدي الى تقهقر العمل وتخلف مقومات بناء المجتمع العادل ، إضافة الى العوامل السلبية التي سيضيفها هذا الأختيار السلبي الى مستقبل العمل فتثقل عجلته وتؤخرها بسبب نقص الكفاءة والمهارة.
إن الكفاءة ليست شيئاً من السهل الحصول عليه ، فهي مزيج سحري من التعب والجهد والخبرة وزمن طويل من المعايشة مع الأحداث ، كما إنها كم هائل من التجارب السلبية والإيجابية التي جمعت صاحبها بالتعامل مع العديد من المشاكل والعديد ممن يصنعها ، أو أنها المعرفة من خلال المواكبة لظروف العمل خطوة بخطوة حتى تحصل الخبرة المتراكمة نتيجة ذلك ، وهذا ما يتطلب وقتاً لتحقيقه ، فكم من الظلم إذاً تجاهل صاحب الخبرة والكفاءة ؟ وكيف يمكن تكوين الولاء الحقيقي في أشخاص تم أختيارهم منذ البداية على أسس غيرعادلة ؟
إن الولاء الوظيفي الحقيقي في المؤسسات كان ثمرة جهود مضنية دأبت عليها الإدارات المختلفة لتحقيقه في سلوك العاملين ولا شك في أنها قد صرفت الكثير من الجهود والأموال لغرض تحقيقه في أنفس العاملين من أجل الغاية الكبرى وهي أهداف المؤسسة أو المنظمة وأنتشارها بالشكل المطلوب.
إن الولاء الحقيقي الذي يتحقق في العاملين على نطاق كل المستويات الإدارية أو القيادية في المنظمة ينتج عنه حصول المنظمة على ملاكات وظيفية قادرة على الأستمرار بالعمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمر بالمنظمة ، وهذا الولاء يقاس بمدى التضحية بالمكاسب المتحصلة وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المنظمة ، إضافة الى الشيء المهم من هذا كله وهو مدى مقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية والمهارات إليها من بقية المنظمات للأستفادة من خبراتها المتراكمة ومهاراتها الكفوءة في إدارةوتنفيذ الأعمال.

إن هذا الولاء الذي يصل الى هذه الدرجة من الرقي لا يمكن للمنظمة أن تحققه بسهولة فهو قد نتج بسبب جهود جبارة وذكاء إداري متميز ساعد على الحصول على هذا المستوى من ولاء العاملين وأول ذلك هو الأعتماد على الكفاءات منهم ، فالأحرى بالمنظمة الأهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارة والإبداع ورعاية قدراتهم وتنميتها وبالتالي فإن الحصيلة الحاصلة من ولائهم للمنظمة سيكون كرد فعل ذو أمتداد مستقبلي قادر على الصمود ومقاومة رياح المغريات التنافسية التي تعرضها المنظمات الأخرى.
إن بناء وتأسيس المنظمة على أساس الولاء قبل الكفاءة لا يمكن أن يكون ذا مغزى خصوصاً في عالم أقتصادي متقلب ومنافس ، فما فائدة الولاء وحده فيما لو كانت قدرة العاملين محدودة وليس بينهم من

يمتلك قابلية الإبداع وتكوين الخطط الداعمة لمسيرة الأنتاج.
إن أصحاب العقول الإدارية النيرة قادرين على أن يصنعوا الولاء في نفس كل العاملين معهم ، فمن خلال خطط إدارية ستراتيجية للموارد البشرية وتنميتها والمحافظة على أسس التحفيز والمكافأة لها يمكن للإدارة أن تصنع في العاملين ولاءاً يؤدي أغراضاً متعددة في آن واحد ليحقق أهداف المنظمة ويعزز قدراتها التنافسية وتطورها ونموها بالنسق الصحيح ، ويدفع بالعاملين على بذل الجهود بمستويات تصاعدية من الكفاءة والمهارة والإبداع.

كيف تصنع المنظمة الولاء في أنفس العاملين ؟
ليس بصعب على أية منظمة الأهتمام بعامليها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية ، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الأحترام والتقدير في العمل إضافة الى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة الرفاه أو حتى مستوى الكفاف المعقول لعائلة العامل أو الموظف ، إضافة الى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابلياتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر ، فما دامت المنظمة تحقق أرباحاً عالية ومادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظمتهم فلم لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي من عود ولائهم لمنظمتهم ، ويؤكد ديمومة وأستمرارية نجاح المنظمة في عملها وإنتاجها ؟

إن المطلع على كبرى المؤسسات العالمية واسعة الأنتشار سيجد أن ما تقدمه لموظفيها ضرباً من التدليل ، ولكنه عندما يطلع على حجم الأنتاج والأنتشار والأرباح سيجد ما تقدمه لهم متواضعا مقابل ذلك.

ومن أهم المجالات التي يمكن للمنظمة أستثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء هي:
1. تعزيز التعويضات غير المباشرة وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب (، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والأطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة ، حيث سيشعر الموظف أن منظمته تسعى الى إرضاءه لأنه جزء مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين فيها، ومن أهم هذه التعويضات:
- الراتب التقاعدي
- برامج التأمين الصحي والأجتماعي والــتأمين ضد الحوادث وغيرها.

-مكافئات المقترحات البناءة وخاصة عند تحسن الأداء والأنتاج.
-برامج الخدمات الأجتماعية.
-مشاريع الإسكان للموظفين.
-برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة.
-برامج التسليف بدون فوائد.
-خدمات المواصلات للمنظمة.
-برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية مجانية للمتفوقين منهم.
-الخدمات الصحية المتنوعة.

.2تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين.
.3إلتزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين من خلال حرصها عليهم قبل أنفسهم ، على اكتسابهم الدرجات العلمية العالية ، فتسعى الى ترشيح المتميزين منهم لأكمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات العليا.
.4حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين ليحقق شقين أحدهما زيادة مهارة العاملين ، والشق الآخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم في المجتمع ، فهم يمثلون المنظمة التي يعملون فيها.
.5زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسؤوليهم بشكل مناسب وبما يكسر حاجز الفروقات الإجتماعية ، مما يعمل على تكوين الشعور بالعمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد.
.6التعامل الإيجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها ، من ناحية التمسك بهم ، ومنحهم حقوقهم الكاملة و مساعدتهم في المحن والظروف الصعبة.
.7الأهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الأمتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين.

وتسعى المنظمة بتوطيد أواصر الولاء في نفوس العاملين معها بواسطة برامج مدروسة ومخططة وذلك لأنها عندما تفقد الولاء عند العاملين فإنها ستفقد أموراً عديدة منها على سبيل المثال:

-1ستفقد أموال كثيرة صرفت على التدريب والتأهيل للعاملين السابقين بكافة مستوياتهم.

2–ستفقد الكفاءة التي لا يمكن تعويضها بسهولة والتي استغرقت سنين للحصول على مستواها الحالي.

3–سيكون خسارة في الوقت الذي استغرقته المنظمة لتدريب وتعليم عامليها وتعايشهم مع أعمالهم بشكل إندماجي مما يسبب تعلقهم فيه ومحاولاتهم تطويره وتحسين الأداء فيه لأنهم قد فهموه.

4–سيزيد حجم الإنفاق اللازم لتعويض الكفاءات المهاجرة من المنظمة.

5–طول الوقت الذي سيحتاجه العاملون الجدد لكي يتفهموا العمل الجديد في المنظمة وقابليتهم على التطبع بسرعة لتحقيق المستوى الذي كان يعمل فيه من سبقه.

6–خسارة بالعلاقات الأنسانية التي كونها الموظف الكفوء السابق مع بقية العاملين والتي من الأهمية بحيث يمكن إعتبارها عامل مهم في زيادة الإنتاج وتطويره.

7–خسارة في بعض عناصر الميزة التنافسية التي كان يضيفها الموظف السابق الى المنظمة ومدى الفائدة التي سيضيفها الى المنظمة الجديدة إضافة الى العديد من الأفكار التطويرية للعمل من التي كان يستخدمها في المنظمة السابقة.

8–عدم أستقرار الخطط والبرامج التطويرية للمنظمة، حيث إن وضع خطة تطويرية معينة تحتاج الى نفس الشخص الذي صممها وواكب كل الخطوات التي تحتاجها الخطة وهي نتيجة استقرار ذهني ووظيفي .

لو أن المنظمة حسبت ذلك لكان أجدر فيها أن تضع دراسة مفادها ماذا لو فقدت الموظف الكفوء ؟؟ وتقوم بحسبتها هذه بشكل حسابات جدوى حقيقية اقتصادية وإدارية ؟ وعندها ستراجع المنظمة قراراتها لعدة مرات قبل أن تقبل استقالة أحدهم.

إن الولاء بالنسبة للعاملين في المنظمة هو ذلك الإحساس بالإخلاص للمكان أو لرب العمل أو لشخص المنظمة أجمع والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى الجهد بالعمل وتنفيذ التوجيهات بأقصى مايمكن من الإنجاز لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى قدرتها التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين ، وهو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة أهمها درجة الأنتماء التي يشعر بها الفرد باتجاه منظمته وعمله

ويرتبط بالولاء عدة عوامل أخرى مشجعة لتقوية أواصره منها:

1–احتواء المنظمة على إدارات قيادية ذات مستوى ثقافي عالي وتمتلك القدرة على التأثير في الآخرين بما يخدم العمل ويحقق طموح العاملين في تحقيق رغباتهم الشخصية الى جانب أدائهم لواجباتهم الوظيفية

بكل مهارة وكفاءة.

2-رقي أهداف المنظمة ، وتختلف من منظمة الى أخرى فكلما كانت المنظمة تخطط بجدية لتحقيق أهداف واقعية في عالم التجارة أو الأعمال أو شتى المجالات كان ذلك دافعاً كبيرا لتمسك العاملين فيها بوظائفهم لأنهم يشهدون تقدمها واندماج أهدافها مع الواقع.

3-مدى احترام وتقدير العاملين لأهداف المنظمة ، فليس من الممكن أن يتقدم العاملون بأعمالهم بمستوى مهاري معين إلا عندما يحبون العمل الذي يؤدونه والذي يكون بمجموع حصيلته محاولة تحقيق أهداف المنظمة.

4-ضعف مستوى أهداف المنظمات المنافسة بالمقارنة مع أصالة أهداف المنظمة ، حيث يعتبر هذا العامل عنصراً إيجابياً في زيادة مستوى الأداء للعاملين ورفع كفائتهم.

5-العامل النفسي المرتبط بطول فترة الخدمة في المنظمة مع عدم وجود مشاكل أو إخفاقات بل بالعكس.

كما يظهر ولاء العاملين للمنظمة من خلال عدة مظاهر منها:

1-احترام المنظمة وإدارتها وبذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم والمتمثل بالسعي الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة.

2-استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع المنظمة في محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين.

3-رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة.

4-الأستعداد الدائم لتطوير الذات وبما يخدم الطرفين المنظمة والعاملين.

وعندما تتحقق حالة الولاء من قبل العاملين لمنظمتهم فإن إدارةالمنظمة لابد من قيامها بتوجيه وإعطاء بعض الأمتيازات للعاملين وخصوصاً عند تحقيق النجاح وذلك كردود أفعال لولائهم لها ووقوفهم بكل إخلاص مع المنظمة لتجاوز الأزمات الصعبة.

إن المنظمة التي تضع لنفسها برنامجاً واضحاً في العمل هي التي تعمل في البداية على أن تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب الكفاءة والمهارة فيها لأنهم في الحقيقة هم من يشعرون بالإنتماء والولاء للمنظمة التي يعملون فيها قبل غيرهم ، لأن كفائتهم ومهاراتهم في العمل تحقق لهم هذا الولاء من خلال تطويرهم للعمل وبراعتهم في إنجاح السبل التي تحقق أهداف المنظمة خلال تاريخهم الوظيفي فيها وبالتالي فهم قد شهدوا كل النجاحات والتفوقات التي كانو سببا فيها ، وشهدت لهم المنظمة (المنطقية)

بذلك النجاح ولم تفوت أية فرصة لتذكيرهم أنهم جزء من نجاحها ، ولم تضيع الفرص لمكافئتهم وتكريمهم أمام الآخرين وربما من خلال حفل يأخذ الإعلام دوره فيه.
إن المنظمات الناجحة هي من تحتاط للمحافظة على هذا النجاح بتحري ما تقدمه المنظمات المماثلة لها للعاملين ، فتستثمر ذلك للمحافظة على عامليها هي وتزيد من إمكانيات الحوافز المادية والمعنوية والتي هي متأكدة أنها ستعمل على زيادة مستوى نسبة التحصين بإتجاه المغريات التنافسية التي يستخدمها الآخرون.
أما عندما ترغب المنظمة بأن تحقق الولاء في العاملين دون أن تشهد كفاءة منهم أو مهارة فهذا كمن يجمع الماء في غربال ، فما يفيد ولاء هذا النوع من العاملين إلا خسارة في الوقت والجهد ، فإن الجهد من كل العاملين الذين يدعون الولاء للعمل دون أن يقدموا أثراً ملموساً مادياً في الأداء محققين فيه هدفاً للمنظمة أو دافعين فيه عجلة التطوير للعمل إلى أمام ، فإنه سيكون مجرد هواء في شبك ، لا يمتلك بقاءاً ولا إنتماءاً ولا ولاءاً ، فهم لا يرتبطون بالمنظمة بأسس صلبة لذا فهم يغيرون أمكنة عملهم ولا يبقون في إحداها لفترة طويلة ، وإن أردنا الحالة المنطقية فإن الدور مشترك بين الطرفين لتحقيق الولاء للمنظمة ، لترى فيما بعد أن الموظف الكفوء هو من يكن الولاء لعمله مثلما يكنه لعائلته وبيته.

إدارة الصراع التنظيمي

ينظر إلى الصراع أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها. وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع. ويعرف الصراع بأنه «حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار». ولا شك أن للصراع أسباباً كثيرة منها اختلاف القيم والاتجاهات واختلاف التجارب والخبرات واختلاف الأهداف والغايات وتتداخل المسئوليات والصلاحيات واختلاف أنماط الشخصيات وغير ذلك.
ومن المعلوم أن أحوال الخلاف تتغيَّر وتتبدل فقد يبدأ الخلاف خفياً ثم يتطور إلى خلاف ملاحظ ثم يتطور إلى خلاف محسوس ثم يصل أخيراً إلى خلاف جلي أو ظاهر؛ أي أنه بصبح واضحاً للعيان. وهناك مظهران للصراع في البيئة التنظيمية أحدهما إيجابي والآخر سلبي. فأما الإيجابي فعندما تغلب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية عن طريق تطوير التنظيم وتغيير العلاقات السائدة فيه. أما السلبي فيحدث عندما تغلب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة مما يؤثِّر سلباً على قوة وتماسك الجماعة وتفاعلها

وتحقيق أهدافها
وينشأ الصراع بين الأطراف بطريقة تلقائية حيناً وبطرق متعمدة أحياناً كأن يلجأ إليه الرئيس أو المشرف لخلق حالة من التوتر بين الأفراد على طريقة «فرّق تسد» خدمة لأهدافه وغاياته. والجدير بالذكر أن الصراع يمكن أن يحدث بين الأفراد أو داخل الجماعات أو بين الجماعات أو بين المنظمات. ويأخذ الصراع بين الأطراف أشكالاً مختلفة من التوتر والقلق والخوف والاعتراض وعدم الاستجابة ورفع الصوت واستخدام الألفاظ النابية، وقد يصل أحياناً إلى التشابك بالأيدي وتسديد الضربات والرفس بالركب والأقدام وغيرها.
ومن أهم الصراعات في البيئة التنظيمية الصراع الذاتي أو صراع الدور كأن يطلب من الموظف أعمالاً تتعارض مع قيمه أو آرائه أو رغباته أو تتعارض مع قيم وآراء ورغبات الآخرين. فقد يكلّف الموظف بأعمال بسيطة أو غير ضرورية أو يطلب منه أن يؤدي أعمالاً متناقضة من عدة مديرين أو عند تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات. أما المديرون فقد يواجهون صراع الدور عند تخطي خطوط السلطة أو عند تعارض مطالب الإدارة مع طلبات الموظفين الذين يشرفون عليهم.
ويستخدم عدد من الأساليب لإدارة الصراع في البيئة التنظيمية منها: أسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل، وأسلوب استخدام القوة لإجبار الطرف الآخر على قبول وجهة نظر معينة عن طريق استخدام النظام، وأسلوب التكيّف عن طريق التنازل عن المطالب وقبول مطالب الطرف الآخر، وأسلوب التوفيق عن طريق التنازل ببعض المطالب مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضاً، وأسلوب التعاون عن طريق العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف.
ولإختيار الأسلوب المناسب لحل صراع معين يكمن في تحليل الصراع للتعرّف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرّف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم ومن ثم دراسة البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها في حل الصراع، وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى.
وتجدر الإشارة إلى أن البعض لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فإن كان انسحابياً أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قوياً أخذ بأسلوب الإجبار وإن كان ضعيفاً أخذ بأسلوب التكيّف وإن كان أصولياً أخذ بأسلوب التوفيق وإن كان واقعياً أخذ بأسلوب التعاون.

الثقافة التنظيمية.

توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء كما أنها توفر الثبات

للمنظمة، والمنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة وتوفر الثقافة التنظيمية الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوكداخل المنظمة ومن الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن الثقافة القومية التي تعمل في إطارها المنظمة

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية :ـــ

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة ، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء ، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام ، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

ويرى نلسون وكويك (1996)أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمةكأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوكعن الحدود التي رسمت لهومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة

ويمكن القول بان الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمـــعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

وتوجد تعريفات أخرى للثقافة التنظيمية:

*تعني مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل .

*مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للإفراد الجدد في المنظمة.

*أنها مجموعة الايدولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما .

ثانياً: أهمية وجود الثقافة التنظيمية للمنظمة-:

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها: ـــ

ـــ تحقيق الهوية التنظيمية .

ــ تنمية الولاء الانتماء للمؤسسة .

ــ تحقيق الاستقرار التنظيمي.

ــ تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة .

ــ تحديد مجالات الاهتمام المشترك.

ــ التعرف على الأولويات الإدارية .

ــ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات .

ــ تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة .

ــ ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية .

ــ تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية .

ــ توفير معايير لم يجب أن يقوله أو يفعله العاملين.

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية:ــ

1ــ درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف.

2ــ درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

3ــ درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.

4ــ درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

5ــ مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

6ــ مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.

7ــ مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.

8ــ طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت ، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.

9ــ درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.

10ــ طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات .

رابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية:ــ

1ــ الأنماط السلوكية.

2ــ القيم السائدة.

3ـ المعايير أو الأعراف السلوكية.

4ـ القواعد.

5ـ الفلسفة.

6ـ المناخ .

خامساً: أنواع الثقافة التنظيمية:ـ

1ـ الثقافة السائدة :وهي تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم.

2ـ الثقافة الفرعية :تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشا داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة.

3ـ الثقافة القوية :وهي تلك النوعية التي تنش فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم.

4ـ الثقافة الضعيفة :ويتسم هذا النوع بأن الأفراد يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاد قرارات مناسبة.

سادساً: بعض السمات لمستوي فاعلية الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة:ـ

-الدعم الإداري . ـ المبادرة الفردية.

ـ تحمل المخاطر . ـ الهوية.

ـ الاتجاه . ـ نظام المكافأة.

ـ التكامل . ـ تقبل الاختلاف.

ـ الرقابة . ـ نماذج الاتصال.

سابعاً: محددات الثقافة التنظيمية : ـ

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلي وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالأتي:ـ

-1التاريخ والملكية :يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها ، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة ، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

2– الحجم :لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة ، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
3– التكنولوجيا :على سبيل المثال ، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها علي القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية ، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
4– الأفراد :تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

5– البيئة :فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين ..الخ ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها.
6– الغايات والأهداف :تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعي المؤسسة إلي تحقيقها , على سبيل المثال ، فان المؤسسات التي تسعي إلي تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

ثامنا: الثقافات الرئيسة والثقافات الفرعية:ـــ
تتمثل الثقافة الرئيسة في التنظيم :بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم وتشكل هوية واضحة للجميع.
أما الثقافات التنظيمية الفرعية :فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية ، وبينها وبين الثقافة الرئيسة من ناحية أخرى . وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت ، وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسة ، فإن ذلك يؤثر على فاعلية التنظيم ، لعدم نمطية السلوكوضياع الهوية العامة للتنظيم .

تاسعا: الثقافة والفاعلية التنظيمية:
تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها . فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع ، كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة، وهذه ميزة للتنظيمات المستقرة والقوية ، تجعلهم أكثر

ولاء وانتماء لها . هذا على عكس التنظيمات الجديدة والتي لم تتأسس بعد بشكل كاف ، والتي لا تزال تتلمس طريقها ، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها ، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج ، مما يعكس ولاء تنظيماً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة.
وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية ، والبيئة والتكنولوجيا، فعلى مستوي التوافق مع البيئة الخارجية فأن الاستراتيجيات التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة ، وقبول الاختلاف والتعددية ، ووجود مستوي عال من التنسيق الأفقي ، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية . وعلى العكس من ذلك فأن الاستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاية ، وتتناسب بالتالي مع البيئات المستقرة .
وتنجح هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة ، وتقليل المخاطرة ، وعدم قبول الاختلافات، أما على مستوي التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضاً : فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة ، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات ، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية، أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف ، وتنجح في ثقافات تؤكد على قيم المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي.

عاشرا: الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليست بديلاً عنها-:
تعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين ، وذلك من خلال تقنين الإجراءات ، والتعليمات ، وتطوير النماذج ، والاهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين وضبط سلوك العاملين.

إلا أن وجود القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز وتوكد ما تنص عليه التعليمات وتؤكد ه السياسات أمر في غاية الأهمية . إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الايجابية الدعم للتعليمات ، فيصبح تصرف الموظف بشكل لا يتفق مع مصالح التنظيم أمر غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة ، ويحرص الموظف على الالتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط ، ولكن انسجاما مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر.

حادى عشر: آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها-:
إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل ، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد

منذ البدايات . ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين ,وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمين وأقوى . وكذلك الأمر في المنظمات فأن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقليد وطرق العمل ، وخاصة في فترات التشكيل الأولي للمنظمة.

حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها ، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافة باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولي لنشوئها ، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات ، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون ، والتي يروا أنها سلوكات يتم مكافأتها ، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع، ويمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة المؤسسية هي :ــ

1ــ اختيار الموظفين :تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية . ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية ، وخلفيات ثقافية ، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها.

2ــ الممارسات الإدارية :أن الممارسات تبقي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوكالتي يتم مكافآتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها . ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين . فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز ، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية.

ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز ، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء ، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها ، بل يحصل العكس ، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح.

ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة ، ويتم تزويق المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام ، بهدف رسم صورة جيدة ، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً، أن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة

التنظيمية ، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

3ـــ التنشئة والتطبيع :يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتقيين بعملية التدريب فهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها ، وما يميزها عن المنظمات الأخرى.

وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية ، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة . ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين ، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التمشي مع القيم الثقافية السائدة.

ثانى عشر :إدارةالثقافات .

أن إدارةالثقافات تعني القدرة على تغييرها لتناسب مع المعطيات والمستجدات التي يقتضيها تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، فالبدايات للتحكم في نوعية الثقافة التنظيمية تبدأ بعليمات التعيين والممارسات الإدارية ، وعمليات التطبيع المختلفة ، فمن خلال هذه الآليات يمكن تغيير الموظفين غير القادرين على مواكبة الثقافة الجديدة ، بآخرين يؤمنون بها أو قادرين وراغبين في التمشي معها، ويرى البعض أن عملية التغيير في الثقافة السائدة ، أمر يستلزم وقتا طويلا ويواجه مقاومة عنيفة ، لا سيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها ثقافة قوية متأسسة وراسخة في أذهان العاملين .

ثالث عشرً: العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية.

1ـــ طبيعة الأزمات الحقيقة أو المتوقعة :أن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها ، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة ، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه ، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيتها ، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق ،أو دخول منافسين رئيسين للسوق...الخ

2ـــ التغيير في القيادة :أن فرصة تغيير القيادة ، يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرص قيم جديدة ,ولكن

ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي ، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجارب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر.

3ـــ مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة :أن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون مضى وقت طويل على القيم المراد تغييرها، أو كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضوج ، إذ يكون الموظفون أكثر ميلا لقبول التغيير إذا لم تكن المنظمة في وضع جيد ، وكانوا لا يشعرون بالرضي عن العمل، وإذا كانت سمعة تمر بمرحلة حرجة.

4ـــ حجم التنظيم :من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة ، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.

5ـــ قوة الثقافة الحالية وتعددها :تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها ، دوراً كبيراً في القدرة على تغييرها . فكلما كانت الثقافة قوية ، وكان هناك اجتماعاً حولها كلما تطلب تغييرها وقتاً أطول ، وكلما كانت العملية أصعب والعكس صحيح، كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها ، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضاً ، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم .

رابع عشر: الثقافات التنظيمية ، والثمتيلات الاجتماعية :ـــ
تساعدنا نظرية التمثيل الاجتماعي في فهم المعتقدات والافتراضات المشتركة تمثل سمات مميزة للثقافات التنظيمية ، فبالعديد من الطرق ، تكون الثقافات التنظيمية ثمتيلات اجتماعية فهي طرق لثمتيل واقع الحياة التنظيمية ، والتي يحدث تفاوض عليها ، ويشترك فيها الإفراد ومجموعات العمل.
كما تساعدنا رؤية الثقافة التنظيمية بهذه الطريقة على فهم الثقافات كمجموعات محبوسة، فيمكن أن تكون الثمتيلات الاجتماعية التنظيمية كبيرة الحجم ، وتعبر عن المعتقدات لدي التنظيم كله، أو يمكن أن تكون صغيرة الحجم وتعبر عن معتقدات الإفراد العاملين في أقسام محددة ، أو يعملون في مجموعات أو فرق محددة وعندما تكون المعتقدات والافتراضات لدي مجموعات العمل متشابهة في التنظيم كله فيكون للتنظيم ما يسمي بالثقافة القوية ، وعندما تكون مختلفة جداً عن بعضها بعضا لا يكون للتنظيم ثقافة قوية كما تبين لنا نظرية الثقافة التنظيمية أيضاً أن من الممكن إنتاج بيئة عمل تعمل فيها مجموعات العمل التي يتكون

منها التنظيم مع بعضها البعض .

المنظمة المتعلمة.

المنظمات تتعلم كما يتعلم الإنسان ، في البداية يفهم ما حوله ومن ثم يصبح الجدارة التي تعتمد عليها المنظمة . والمنظمات لم تعد تكتفي بالتعلم وانما تبحث عن الطرق التي تجعلها تحقق التعلم الأسرع والأعمق والأكثر قيمة في اعمالها وتحويل ما تعلمته الى خدمات ومنتجات تصل بها للسوق بشكل افضل من المنافسين . اذ ان تحول المنظمات الى منظمات تعلم يمثل نقلة نوعية جوهرية في نشاطات المنظمات والأعمال ، بعد ان اصبح التعلم مصدرا لاينضب للميزة التنافسية المستدامة.

وبقدر ما كان القرن الماضي قرن المنظمة التي تحتضن الانسان من المهد الى اللحد فأن القرن الحالي هو قرن المنظمة التي تتعلم من افضل ممارسات الآخرين وتنقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل كيانها بشكل تشاركي تداؤبي ، منظمة مبدعة تحل المشكلات بطريقة منهجية و غير مطروقة ، منظمة تمكن عامليها للعمل وفق مبدأ الفريق المتفاعل وفق تنظيم شبكي ويعتمد المعلومات المفتوحة في طلب واكتساب المعرفة وتوليدها.

كانت المشكلة الاساسية التي تواجه عمل المنظمات خلال القرن الماضي مشكلة مهارية تنفيذية بالدرجة الأولى ، انطلاقا من مبدأ التخصص وتقسيم العمل التقليدي ، الى مستوى الادارات العليا والادارات الوسطى ثم المستوى التنفيذي العملي الذي يقع اسفل الهرم التنظيميفي اشارة صريحة الى مساحته الكبيرة ووزنه النسبي الواسع مقابل المكونات التنظيمية الأخرى للعاملين ، اضافة الى اعتماده على الأداء النمطي الروتيني الذي لايحتاج الى معلومات ومعارف واسعة .. ولكن حين تحولت هذه المنظمات بشكل نوعي من الانتاج السلعي الى الانتاج الخدمي المعرفي في نهاية القرن الماضي او ما يسمى بأقتصاد المعرفة بفعل المتغيرات الكبرى على وسائل وقوى الانتاج ، نظرا للتقدم الهائل بتقنيات الاتصال والكومبيوتر وشبكات المعلوماتية والتحكم البعيد ، لذلك برزت مشكلة كبرى تكمن في الحاجة الماسة الى صنف نوعي جديد من المنظمات يواكب ويتناغم مع المتغيرات التقنية والمعرفية الجديدة ، هذه المنظمات هي المنظمات المتعلمة التي تضطلع بهذه المهمة الحيوية وتركز عليها.

ان التعلم هو القاعدة الحقيقية للابتكار ، ويمكن للتعلم ان يكون ابتكاريا وهو ما اسماه بيتر دراكر

Druckerبالتقليد الابتكاري . فالتعلم يحول الابتكار من نشاط متخصص وممارسة فردية للمبتكر الى ممارسة سلوكية في المنظمة المتعلمة ككل، كذلك فأن سينج Sengeقد اكد على ما أسماه بالتعلم التكيفي من خلال الاستجابة للأحداث التي تواجه الشركة والعاملين ، وهو يمثل الخطوة الاولى بأتجاه منظمة التعلم . ولكن التعلم الأهم بنظر سينج هو الذي يدعم المنظمة ويساعدها في عملية التغيير عموما وتغيير افتراضاتها واسس عملها . وذلك بالتأكيد لايمكن حصوله من غير النظرة المتفتحة للعاملين وقدراتهم في تطوير المنظمة ، اذ ان الادارات او الادارة العليا لوحدها ليست مسؤولة لوحدها عن هذا التطوير والابتكار.

تسعى المنظمات لتطوير عامليها من خلال التدريب Trainingواكتساب المهارات ، اضافة الى التعليم Educationحيث بدأت المنظمات بمنح العاملين فيها فرصا تعليمية في المعاهد والجامعات او بأستخدام الخريجين لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة عاليا . وازاءهما كان هنالك الشكل الثالث الأكثر اهمية وهو التعلم , Learningولكن ما الذي يميز التدريب والتعليم عن التعلم ؟

ان التدريب يحمل بعدا آليا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من اجل الانتاج . كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات . وفي كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير الى المتدرب او الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال احادي الاتجاه في الغالب . ولكن مع التعلم التنظيميفان انتقال المعرفة او الخبرة او المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي الى اللارسمي ، ومن النقل الآلي الى التفاعل الانساني وهو ما يؤكده سينج .Sengeالذي يعود اليه الفضل في اثارة الاهتمام بالتعلم التنظيميفي كتابه الرائد The fifth disciplineحين يرى ان من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة وانما توسيع القدرة على انجاز الأهداف.

ان التدريب والتعليم يمكن الحصول عليها خارج موقع العمل في حين ان التعلم هو معرفة خاصة لايمكن ان تتم الا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع افراده واشيائه وقيمه واسراره ، لذا فالتعلم لايمكن الا ان يكون سياقيا اما التدريب والتعليم فيعتبران انشطة غير سياقية.

كذلك فأن التدريب والتعليم ينصبان على المهارات والمعارف العامة ، وهما يحملان قدرا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد ، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات او تغييرها ، الا ان التعليم يظل يحمل الطابع الخارجي وبعده العام الذي لايمكن تمييزه في هذه الشركة عن اخرى خلافا للتعلم الذي لايمكن ان يتم الا في سياق عمل الشركة ومرتبطا بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن الشركات الاخرى من ثقافة وطريقة التفكير . وهو ما يجعله اكثر

تأثيرا على تميز الشركة من جهة واكثر انعكاسا على عائدها.

واذا كان الإبداع Invention هو التفكير بالأشياء الجديدة ، والابتكار Innovation هو القيام بعمل اشياء جديدة ، فأن التعلم هو اكتساب قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الاشياء

وحسب توماس ستيوارت T.Stewart مؤلف كتاب (رأس المال الفكري– ثروة المنظمات) فأن من اهم المؤشرات في تكنولوجيا ادارة المعرفة هي انها يمكن ان تقود الى الاستثمار في الأنظمة من اجل اعادة استخدام المعرفة عندما يكون جوهر عمل الشركة هو الابتكار.

ولابد من التأكيد على ان الانسان عموما هو كائن متعلم من خلال حواسه الخمس والقدرة العظيمة لدماغه على امتصاص كم لاحدود له من المعلومات والمعرفة ، كما ان ذاكرته المستودع الجوهري للتعلم تتسم في كونها الوعاء الأوسع الذي لا يمتليء ابدا ولا يضاهيه أعظم الحواسيب.

ولابد من تحديد مفهوم التعلم ، اذ يمكن تعريفه بأنه عملية تنقيح للأفكار وتحويلها الى معرفة مفيدة لها قدرة في التوجيه واتخاذ القرار . كما يمكن تعريفه بأنه التغير في السلوكاو الاداء نتيجة الخبرتكذلك يعرف التعلم بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي الى تغير دائم في السلوكونتائج الأعمال.

ولعل ذلك ما يجعل التعلم عملية تفاعلية تنافذية بين طرفين واجتماعية بين عدة اطراف .. وهو ما يجعله متجاوزا للعمل– الادارة الذي يركز على الوصاية كما في التدريب (المشرف – عامل) او الرقابة الواعية (الثواب والعقاب. (

ان الشيء الجوهري من الوجهة الفكرية في عرف التربية الحديثة ، ما هو ان نعلم طائفة من الاشياء ، بل ان نكون الفكر ، وندربه على الملاحظة والبحث والتفكير ، ونعلمه ان يتعلم . فبدلا من ان يتعلم المرء كتابا مدرسيا في التاريخ مثلا من الخير له ان يقبل على بحث شخصي حول العصر الذي يريد معرفته، فالمرء لايتم تكوينه الفكري استنادا الى الكتب وحدها، كما في المدرسة التقليدية ، بل يشتمل على حظ كبير من العمل والتطبيق.

ان التربية الوظيفية هي التربية القائمة على اساس الحاجة ، الحاجة الى المعرفة ، الحاجة الى البحث ، الحاجة الى النظر ، الحاجة الى العمل . فالحاجة ، والاهتمام الصادر عن الحاجة ، ذلك هو العامل الأساسي الذي يجعل من الاستجابة عملا حقيقيا .. فالعمل الذي لايرتبط ارتباطا مباشرا او غير مباشر بحاجة من الحاجات أمر مخالف للطبيعة . فالمدرسة الفعالة قوامها مبدأ الحاجة

إضافة الى ان عملية التعلم تتميز بالتكاملية والشمول لكل المكونات، ثم ان التعلم يحفز ويتعزز بالمعرفة

والخبرات والمهارات الجديدة . كذلك فأن اكبر محفز في التعلم يكمن في الرضا الذاتي المترافق مع المعرفة والخبرات الجديدة . وفوق كل ذلك فأن التعلم يتجاوز نمط التعلم السطحي المبسط القائم على اكتساب المعلومات والمهارات والذي يقف عند الاستنساخ وحدود الذاكرة الى نمط التعلم العميق القائم على تأثير المعرفة من اجل تغيير السلوكبشكل دائم . ان التعلم لابد ان ينعكس ايجابيا على نتائج الاعمال بما يجعله اداة فعالة في ايجاد وتطوير الميزة التنافسية.

أهمية التعلم:

لابد ان ينعكس التعلم ايجابيا على نتائج الأعمال بما يجعل من هذا التعلم اداة فعالة في ايجاد وتطوير الميزة التنافسية . ان قوى التغيير الخارجي للمنظمة المتمثلة في السوق والقوانين والتكنولوجيا وسوق العمل والمتغيرات الاقتصادية ، تتطلب التعلم من اجل اجراء التغييرات الداخلية في الهياكل والمعدات والموارد البشرية ، والتي تنعكس على القدرات الجوهرية للشركة فتثري ميزتها التنافسية.

التعلم ألابتكاري:

خلافا للرؤية التقليدية بأن التعلم هو عملية تأتي بعد مرتبة الأبتكار .. فأن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى ان التعلم يمكن ان يكون ابتكاريا . وهو ما تحدث عنه بيتر دراكر P. Druckerواسماه التقليد الابتكاري الذي تمارسه الشركات اليابانية وان الابتكار مهما كان جذريا او تدريجيا فأن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص او ممارسة فردية لمبتكر الى نمط سلوكي وممارسة في كل الشركة وان القواعد الجديدة هي ابتكار متعلم في كل الشركة ، حتى اذا انتج مشروعات فاشلةاذ ان التجربة الاسوأ ليست الفاشلة ، وانما التجربة التي لم يتم التعلم منها ، حيث ان اكبر خسارة هي عند عدم التعلم من الماضي ، فالذين لايتذكرون الماضي محكوم عليهم بأعادته.

التعلم السريع:

نعيش في حقبة القرن الواحد والعشرين عصر المعرفة العالية السرعة والتعلم السريع . ففي ظل تزايد عدد المتنافسين وتعاظم المنافسة القائمة على المعرفة ، اذ ان العمليات المعرفية اسرع من العمليات المادية ، وان الاقتباس واستنساخ التجارب المعرفية اسرع من الاقتباس المادي ، اضافة الى ان الانترنيت جعل التعلم عن بعد عبر القارات يتم بسرعة الضوء ,لهذا اصبحت الشركات اكثر تقبلا للتجارب والمشروعات الجديدة واكثر تقبلا للفشل والنجاح ، واصبحت اكثر اهتماما بالدروس المتعلمة التي لابد من نشـــــرها

وتوظيفها في تجاربها ومشروعاتها اللاحقة . وهذا يجعل المرحلة القائمة مرحلة تحول بشكل متزايد الى منظمات تعلم.

تصنيف التعلم:

التعلم الاعتيادي هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيميويدعم هذا الاستقرار ، في حين ان التعلم الاستثنائي العالي Heigh Learning الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيميوالابتكارات الجذرية في الشركة اذ يترافق مع ادخال المفاهيم والقواعد الجديدة التي تهز بعمق المفاهيم القديمة ، فيكون هذا التعلم بمثابة انشاء للنظام الجديد في قلب الاضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في الشركة . والتعليم العالي هو تعلم خلاق يميز الأفراد في الظروف الجديدة للتغيير ، كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعلمون بوتيرة النمو الأسي من تجاربهم الخاصة.

وهناك تصنيف آخر قدمه بيتر سينج P.M.Senge يصنف التعلم الى نوعين:

1. تعلم تكيفي ، ويتم بالاستجابة للاحداث التي تواجه الافراد او الشركة ، وهو يدور حول التقليد او الاستنساخ للاحداث التي تواجه الافراد او الشركة ، وهو يدور حول التقليد او الاستننساخ من الغير ، وتمثل كما يرى سينج مجرد خطوة اولى بأتجاه منظمة التعلم.

2. التعلم التوليدي : وهو التعلم الخلاق ويقوم على الإبداع Creation لأنه يتطلب الافكار الجديدة في الشركة ، والطرق الجديدة في البيئة ، لذا فهو يوسع قدرات الشركة نحو الفرص المتاحة

ويلاحظ من خلال هذه التصنيفات ان الشركات كلها تتعلم وتسعى من اجل التعلم ، ولكن بعضها افضل من بعض في عملية التعلم سرعة وتحويلا الى قيم حقيقية في الشركة . كذلك ان الشركات تتعلم من مصادر خارجية بشكل استنساخي قائم على التقيد بهدف اللحاق بالآخرين . لكن التعلم الأهم هو الذي يساعد الشركة على تغيير افتراضاتها ومبادئها و أسس اعمالها.

اضافة الى ان التعلم يتم بمعدلات متباينة حسب الفترات التي تمر بها الشركات ، ففي فترات التغيير بكون التعلم بمعدلات سريعة جدا تقترب من التعلم بمعدل أسي . ولما كانت التغيرات البيئية الخارجية والداخلية مستمرة لذا فأن عملية التعلم تظل مستمرة لا تتوقف بحركة لولبية متصاعدة لاسقف لها.

المنظمة المتعلمة : Learning Organization

منظمة التعلم او المنظمة المتعلمة نمط جديد انتشر مؤخرا ليحل محل الأشكال التقليدية ,ويعود هذا التحول الىتطور الخبرة الادارية في التعامل مع قدرات العامل ، ففي المنظمات التقليدية كان التركيز على اولوية المهمة Taskكما لدى تايلور ، ومن ثم كان التركيز على العامل واهميته التي كانت المنطلق في اتجاه تكوين منظمة التعلم . ولكن ما اعاقها كل تلك السنوات ان تلك العلاقة الادارية كانت تتم بشكل تقليدي هرمي (المدير – العامل) . ان منظمة التعلم تقوم على النظرة المتفتحة للعامل وقدراته في الإسهام بتطوير المنظمة وليس الادارة وحدها المسؤولة عن هذا التطوير . ومن ثم كشف عن اهمية الزبون في البيئة التنافسية التي تجعل الزبون هو الرقم الصعب خارج الشركة ، لهذا تم استكمال المدخل القائم على العامل بالاتجاه القائم على الزبون ، وبخاصة ان الزبون هو مصدر معرفة مهمة فهو الأكثر معرفة بحاجاته ورغباته ، وهو المصدر الأهم في التنبؤ المبكر بالسوق لان التغيرات الاولى في السوق تظهر اولا لدى الزبون غالبا .. في مقترحاته وشكاواه ومطالبه

وفي حالتي التركيز على الزبون العامل فأن التعلم هو القاسم المشترك الذي يجب توسيعه ليشمل الشركة كلها ، أي بيئتها الداخلية والخارجية:

•تطور تكنولوجيا المعلومات ITوالانترنيت التي اوجدت القدرة على التشبيك Hyperconnectionبين المنظمة والبيئتين الداخلية والخارجية ، وهو ما يجعل التعليم ممارسة آنية ومستمرة ، كما يشكل دافعا نوعيا للابتكار المستمر كضرورة لتحقيق الميزة التنافسية في عصر الثورة المعلوماتية واقتصاد المعرفة.

•التطور في ادارة المعرفة من خلال التحول من المنظمات التقليدية التي تجعل المعرفة مسؤولية الادارة ، الى منظمات التعلم التي تجعلها مسؤولية الجميع لتقاسم المعرفة وانشاء القيمة .. وصولا الى الادارة الالكترونية القائمة على الانترنيت تحفيزا للعلم بين العاملين ، وبين الشركة والزبائن والعالم اجمع.

مفهوم المنظمة المتعلمة:

التعلم التنظيمييعني تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل . لكن هذا التعلم يتم بصورة يسيرة ومحفزة في منظمات التعلم . لهذا فأن التعلم التنظيميهو عملية توسيع وتعميق المعرفة في اطار ملائم هو منظمات التعلم.

وتعرف منظمة التعلم بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر لأن جميع اعضائها

يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل الا ان هذا التعريف يقتصر على حل مشكلات العمل التي لاتمثل الا الحلقة الاولى في التعلم

كما تعرف منظمة التعلم : بأنها المنظمة الماهرة في انشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوكبما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة

ولا يقتصر هذا التعرف على مستوى نقل المعرفة وفهمها بل على السلوكواعادة بناء المنظمة.

كما تعرف بأنها المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات بما يجعل المشكلات المنظمة قادرة على ان تجرب وتغير وتحسن بأستمرار من اجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وانجاز اغراضها ,وهو تعريف يتجاوز حل المشكلات الى تعزيز القدرة السلوكية والتنظيمية وهو اهم ما يميز منظمة التعلم.

لقد اشير لمصطلح المنظمات المتعلمة لأول مرة من قبل بيتر سينج الذي عرف تلك المنظمات بأنها المنظمات التي يوسع فيها الأفراد بأستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا ، والتي يجري فيها تنشئة انماط جديدة وشاملة من التفكير ، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية ، وحيث يتعلم الافراد بأستمرار كيف يمكن ان يتعلموا معا.

ويمكن ايضا تعريف المنظمات المتعلمة بأنها تلك المنظمات التي تقوم بشكل مسبق بأكتساب وايجاد ونقل المعرفة الجديدة التي تقوم بتغيير سلوكها بأستمرار على اساس تلك المعرفة الجديدة وعلى اساس النظرة المستقبلية الثاقبة.

أي انها تقوم بأستمرار بما يأتي:

1. اكتساب افكار ومعارف جديدة وتعلمها
2. تحويل ونقل تلك المعرفة الى كافة انحاء واقسام المنظمة وافرادها
3. التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين اعضاء المنظمة
4. تغيير السلوكالتنظيمينتيجة هذه المعارف الجديدة
5. قياس نتائج التغيير.

وهنالك عدد من الخصائص لزيادة إمكانية هذه المنظمات على التعلم وتحقيق تغيير ناجح منها:

- التدوير والنقل المستمر للمديرين على الوظائف المختلفة

•التدريب المستمر للعاملين
•جعل القرارات لامركزية قدر الإمكان
•التشجيع على تمازج الخبرات المختلفة
•قدرة عالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منها
•الانفتاح والتقبل لوجهات النظر المختلفة

السمات والمميزات:
حدد بيتر سينج P.Senge سمات اساسية لهذه المنظمات هي:
•تفكير النظم (الجميع جزء من نظام تداوبي واحد مفتوح على البيئة الخارجية(
•البراعة الشخصية
•النماذج الذهنية
•بناء الرؤية المتقاسمة
•بناء الفريق ، فالهرمية تعمل ضد التعلم اذ (ان عناصر المعرفة تتركز في القمة دون تقاسمها مع الأدنى(

وحددها ديفيد غارفين:
•حل المشكلات بطريق منهجي
•التجريب الخلاق
•التعلم من التجربة الماضية
•التعلم من افضل الممارسات لدى الآخرين
•نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل المنظمة.

كما حددها ريتشارد دافت بستة عناصر متفاعلة شبكيا:
.1القيادة المصممة والمعلمة والراعية
.2الاستراتيجية التشاركية (التشارك والانبثاق . فكل المنظمات كانت تتعلم الا ان الجديد هو ان منظمات التعلم تتسم بالتعلم الاستراتيجي(.
.3الهيكل القائم على الفريق (التنظيم الشبكي(

4.الثقافة التكيفية القوية (الانفتاح والتقاسم الثقافي(
5.التمكين الاداري للعاملين
6.المعلومات المفتوحة من خلال طلب واكتساب المعرفة وتوليدها

الذاكرة التنظيمية:
لاتعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية ، فالأشياء التي لاعلاقة لها بأعمال المنظمة لن يكون لها دلالة تنظيمية . فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن فيه معرفة الشركة بهدف الاستخدام المستقبلي . وكلما كانت الشركة فعالة في استخدام (تذكر) هذا المستودع فأن ذلك مؤشر دال على التعلم التنظيمي، وعلى الفاعلية العالية ايضا . وحسب جيفري بيتش G.Petch فان ضياع المعرفة يمكن ان يكون اكبر خسارة . وهذا ما حدث في ناسا NASA التي فقدت الطبعات الزرقاء لصارخ ساتورن وضاعت معه معرفة جوهرية شارك فيها حوالي 400 ألف مهندس ساهموا برحلة الهبوط على القمر عام 1969م .

فالذاكرة التنظيمية توجد لدى الأفراد اصحاب الذاكرة الفعالة . وفي ثقافة الشركة . وفي المعرفة الصريحة المسجلة في الشركة بشكل وثائق وقواعد بيانات وبرامجيات وفي استراتيجيات وسياسات الشركة .لذا من المهم تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال التوثيق الفعال لتجارب وخبرات الشركة والمحافظة على افرادها الأساسيين بما يضمن استمرارية الذاكرة الحية للشركة وتواصلها ، وتحسين عملية الوصول لمعرفة الشركة بأستخدام تكنولوجيا المعلومات IT وخرطنة معرفة الشركة من خلال تنظيمها وتحديدها . وتحويل المعرفة الضمنية الى صريحة هيكلية بأبقاء اكبر ما يمكن من معرفة الافراد في انظمة الشركة وهيكلها الصلب حتى بعد اطفاء انوار الشركة ومغادرة العاملين الى بيوتهم ، وذلك يتضمن تنمية روح الولاء والاستمرارية لديهم.

التعلم الاجتماعي:
ان التعلم وان كان ذاتيا الا انه لايتم الا في اطار اجتماعي ومن خلال التفاعلات المختلفة مع الآخرين وبسياقات محددة ، وهذا مضمون نظرية التعلم الاجتماعي . فهذه النظرية تقوم على اساس ان التعلم يتحقق من خلال التفاعل مع الآخرين ولا يجري في فراغ ففي الشركات ذات الثقافات المحافظة يكون التعلم السلبي سائدا ، وهذا النمط ينحى نحو المحافظة على الحالة القائمة ومبادئها وافتراضاتها ، مما يمنع التعلم اللاحق لكل من يخالفه ومثل ذلك يؤسس للحلقة المفرغة Vicious cycle للتعلم السلبي المعيق

للتغيير . خلافا للشركات ذات الثقافات المرنة الموجهة للتعلم بشكله الايجابي في ظل علاقات اجتماعية تشجع على التعلم بدورة متفاعلة تؤسس للحلقة الحميدة Virtuous cycle للتعلم الايجابي.

مفارقة التعلم والابتكار:

ان الحلقة السلبية للتعلم تطرح من خلال منهجها المحافظ ما يسمى بمفارقة التعلم والابتكار . فمن المعلوم ان التعلم يشكل القاعدة الفكرية والسلوكية لعملية الابتكار .. ولكن المفارقة تحصل خلال تلك المناخات المتكلسة والعلاقات الاجتماعية والبيئية المتزمتة التي لابد ان تشكل خصومة لكل كشف جديد ولكل خطوة غير مألوفة اذ تعتبر بشكل مطلق مغامرة خاسرة، وخروجا على الخطة العامة.

ولذلك يستدعي الأمر تفتحا واعيا في بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية لتشجيع الابداع والمبدعين المجددين بشكل واع يرعى هذه العملية الضرورية لتجدد دورة حياة الشركة واستمراريتها وتقدمها ، وهو لا يتم الا من خلال توجيه منحى التعلم بشكل ايجابي وذكي لايكرس القديم ويدور في فلكه وان حقق خلاله بعض النجاح المؤقت وفق منحنى التعلم.

ان منحنى التعلم المبني على حلقة التعلم الحميدة يضمن نجاحات متواصلة ومتصاعدة بشكل جدلي لولبي وبخاصة عند تحقيق ولاء العاملين وشدهم الى الشركة بوسائل ادارية انسانية متفتحة تهدف الى المحافظة عليهم وتعظيم شأنهم ، وتقلص الى ادنى حد ثغرة دوران العمل وتركه من قبل بعضهم ، فتلك الثغرة هي اكبر خطر يهدد منحنى التعلم ضمن حياة المنتج الواحد او دوران حياة المنتج المتعاقبة.

القيمة التنافسية والتعلم:

ان تحقيق القيمة او الميزة التنافسية يكمن في قدرة الشركة على التفوق على المنافسين في احد مجالات الأداء الاستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل اساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضا ملموسا في كلف الانتاج ويشكل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة . كذلك يتحقق من خلال الابتكار وادخال الأساليب الجديدة في الانتاج والخدمات التي لن تتحقق الا بوجود موجة جديدة من التعلم ليشكلا تفاعلا جدليا يفضي الى رافعة حلزونية في اتجاه تزايد القيمة او الميزة التنافسية.

وهنالك شروط تمثل القاعدة الاساسية لتوليد القيمة التنافسية واهمها:

- التعلم المستمر
- التعلم مسؤولية الجميع

•تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة والخبرات داخل وخارج الشركة
•ثقافة التعلم التكيفية المستجيبة للتغيرات البيئية التي تتسم بالانفتاح وتحفيز التقاسم والشفافية وتقبل الفشل
•منهجية تحويل التعلم الى قيمة
•اقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم بأستمرار
•ان اشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموما ، مما يعني تجاوز هذه الاطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل العفوي ، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيميالوظيفي . وهو ذو دلالة واضحة على اهمية هذه المنظمات الجديدة التي اثبتت جدارتها على الصعد التشغيلية والعملياتية والاستراتيجية.
•ان منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظمي Systematicهذا المدخل الذي يبنى على مبدأ التداؤبية Syenrgicوان الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية ، وان الحصيلة الكلية هي اكبر من مجموع الأجزاء جبريا.

ان اشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموما ، مما يعني تجاوز هذه الاطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل العفوي، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيميالوظيفي . وهو ذو دلالة واضحة على اهمية هذه المنظمات الجديدة التي اثبتت جدارتها على الصعد التشغيلية والعملياتية والاستراتيجية.
•ان منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظمي Systematicهذا المدخل الذي يبنى على مبدأ التداؤبية Synergicوان الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية ، وان الحصيلة الكلية هي اكبر من مجموع الأجزاء جبريا.
•ضرورة اعادة النظر في البرامج التربوية بما يتناسب وأهمية التعلم الذاتي منهجا ذهنيا مستقلا في التفكير وبخاصة خلال العمل.
•تشجيع البحوث الفردية للعاملين ووضع نظام للمكافآت و محفزات خاصة للمتفوقين والمبتكرين.
•تشجيع التعليم المستمر و والتعلم الذاتي ومكافأة المتميزين.

•تجهيز المنظمات بتقنيات حاسوبية واتصالات متقدمة و بشبكات معلوماتية متطورة وبخاصة الانترنيت والانترانيت والاكسترانيت.

•تسجيل وتوثيق الخبرات المتحققة للمنظمة في سجلات وقواعد بيانات وحفظها واتاحتها للعاملين لأغراض الإفادة والبحث والتطوير والابتكار.

•التوجه نحو بناء فرق العمل الادهوقراطية الشبكية Adhocracy بهدف الانفتاح وتقبل وجهات النظر المختلفة ، وتمازج الخبرات ، ولامركزية القرارات.

الحافز الإنساني

يعبر مفهوم الحافز عن العامل أو الأسلوب الذي يؤدي بالفرد الى رفع مستوى أداءه في عمله ، وبما أن الأنسان لديه رغبات وحاجات ضرورية يحاول أن يوفر لها عملية التحقيق من خلال فرصة التميز بعمله ، وتتنوع هذه الحاجات الى عدة أنواع فمنها حاجات مادية أو معنوية أو إجتماعية ، فإن المنظمات تستثمر هذا الأمر في مجال العمل على زيادة وأستمرار فعالية ونشاط وكفاءة الأفراد في أدائهم لأعمالهم بتحفيزهم لغرض إيصالهم الى مستويات مثالية في الأداء يخدم تحقيق أهداف المنظمة من جهة ، ويعمل على زيادة استقرارهم مادياً أو معنوياً أو أجتماعياً.

إن كل شخص من الأفراد العاملين يمتلك في داخله قوى أو طاقة كامنة أو طاقة محركة تدفعه الى القيام بالأعمال ، وهي عبارة عن رد الفعل لرغباته وحاجاته والسبيل لتحقيقها ، فعندما يعمل الأفراد في أي عمل معين ويحاولون الوصول الى أعلى مستوى من الكفاءة في أداءه فإن ذلك قد نتج عن رغبتهم في أستثمار هذا العمل لتحقيق حاجاتهم ، وهذه الحاجات تؤدي الى الرغبة بالعمل والتي تسمى بالدافعية للعمل وهي تخص الأفراد.

أما الحافزية على العمل فهي تخص إدارةالمنظمة حيث هي عملية أستثمار دافعية الأفراد وتمييز أداءهم وتحديد مستوياته ، وذلك من خلال تكوين نظام تحفيزي معين للأفراد يؤدي بهم الى العمل بالكفاءة المطلوبة وبالمستوى المتميز الذي يحقق أهداف المنظمة والتي أهمها زيادة الكفاءة الأنتاجية إضافة إلى الوصول الى مرحلة إمتلاك المورد البشري الكفوء والمؤهل لزيادة ثباتية الميزة التنافسية للمنظمة.

إن جودة عملية التحفيز وتحقيق أهدافها المرجوة منها تعبر عن مستوى المهارة وحسن القيادة الذي تتمتع به إدارةالمنظمة في تحقيق أقصى استثمار لهذه العملية في تحقيق أهداف المنظمة ، حيث تكمن المهارة في كيفية رصد وتقييم حاجات ورغبات الأفراد ووضع ما يناسب ذلك من نظام تحفيز ومتابعة يعمل على أستثمار هذه الحاجات أو الرغبات بالشكل الكامل والذي يحقق أقصى العوائد للمنظمة.

وعندما يكون نظام التحفيز ذو مستوى جيد وعملي فإنه سيحقق العوائد التالية بشكل عام:

أ- بالنسبة للمنظمة:

-1زيادة قوة الميزة التنافسية لدى المنظمة من خلال رفع مستوى العاملين.

-2زيادة مستوى الأنتاج وكفاءته والذي يعني زيادة مستوى الأرباح المتحققة.

-3الترشيد بالوقت وعوامل الأنتاج المختلفة والتقليل من الإهدار فيهما.

-4التخلص من السلبيات الناتجة عن السلوكالسلبي للأفراد مثل الملل والتأخير والغياب والتنافس غير الشريف.

-5تكوين معايير ثابتة لجذب وأستقطاب الأفراد الذين يمتلكون التأهيل العلمي والمعرفي الجيد.

ب- وإذا كان نظام التحفيز بمستوى جيد وعملي فإنه سيحقق العوائد التالية بالنسبة للعاملين:

-1توفر فرصة زيادة الدخل عن طريق العمل بطريقة إيجابية وصحية بعيداً عن البحث عن طرق أخرى خارج نطاق الوظيفة.

-2توفر السبيل للتنافس الشريف في العمل بعيداً عن التصرفات والعلاقات الشخصية والتحيز حيث أن التفوق والأداء والسلوك الجيد هو المعيار لنيل الحافز.

-3إحساس الأفراد العاملين بأهتمام منظمتهم بهم وحرصها على زيادة تعلقهم بالعمل إضافة الى حرصها على تكريم المتميز وتحفيز المتلكئ الى تحسين مستوى أداءه.

-4زيادة قدرتهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحصيلهم العلمي ، إضافة الى زيادة حرصهم على أختيار التخصصات التي تتفق مع طموحاتهم وأهدافهم والتي يستطيعون من خلالها تقديم مستوى عالي من الأداء والتميز.

التفسير النفسي لتأثير الحافز على العاملين:

إن العديد من المشاريع أو الأعمال الناجحة لم تعتمد بشكل مباشر على أن يكون شكل الحافز مادي ،

فالكثير من العاملين يحاولون تغيير واقعهم عندما يشعرون بالمضايقات أو الضغط النفسي الناتج عن سوء التعامل من المسؤول المباشر أو الجهة التي تدير العمل حيث تشكل العلاقة بين المسؤول والموظف جانباً مهماً وله تأثيره على مستوى أداء العاملين وكفاءتهم في الإنتاج، إن الكثير من المنظمات التي اعتمدت اسلوب التعامل المادي أو الجاف لم تستطع أن تستمر لفترة طويلة في تلمس الأنتاج المتحسن حتى وإن أستخدمت الحافز المادي كعامل ضغط لتحقيق الإنتاج ، فالعامل بطبيعته الأنسانية وخصوصاً في حالة زيادة عنصر الطلب على القوى العاملة ، يبحث عن العمل في المنظمات التي يحصل فيها على المال والتقدير معاً ، التقدير والأعتبار لذاته وإمكانياته وما يستطيع أن يقدم مقابل ذلك كله دون تعرضه الى المعاملة المادية البعيدة عن التعاطف والمجاملة الأنسانية الإيجابية.

إن من الطرق الصحيحة التي لجأت لها المنظمات في العصر الحديث هو إجراء دراسة عميقة للعوامل والرغبات النفسية للعاملين حيث أن إدارةالمنظمة الحريصة تقوم على إشباع رغبات العاملين لغرض كسب ولائهم وإخلاصهم في العمل إضافة الى ضمان قدرتهم على تقديم أفضل أكفأ المستويات في الأداء ، فتقوم هذه المنظمة الحريصة بدراسة ظروف العمل المادية والأنسانية لغرض التعرف على مستوى إندفاع العاملين نحو إنجاز الأعمال حيث أن هذه الظروف هي التي تحدد السلوكبشكل كمي أو كيفي للعاملين ، مما يؤدي بالمنظمة الى ضرورة العمل بتطابق الرغبات الموجودة مع نظام التحفيز المقترح والذي يؤدي الى أعلى مستوى من النتائج في العاملين، فتعمل المنظمة مثلاً على الأطلاع على العوامل النفسية للعاملين ودراستها لغرض التعرف والإطلاع على تأثيرها فيهم ومن خلالها يمكن تصميم ما يلائمها من أسلوب تحفيز معين يعمل على معالجة عدة أنواع من المشاكل مثل التعب والملل لتوفر لهم عوائد مهمة مثل الوقاية من الحوادث وتحقيق الرضا النفسي ، وبالتالي أستقرار العمل والتقدم بالأنتاج، ولتحفيز إندفاع العاملين يجب أن تعمل المنظمة في البداية على معرفة دوافع الأفراد والتي تمكن الإدارة من تحديد سلوكهم في مختلف الظروف ، بالإضافة الى أن معرفة هذه الدوافع توفر الوسيلة لضبط وتوجيه سلوكهم.

إن أسلوب التحفيز الفعال هو الذي يعمل على إثارة الدوافع التي ترغب فيها المنظمة والتي تحفز العاملين الى القيام بالأعمال التي تفضل المنظمة زيادة مستوى أدائها ، كما تحفزهم بنفس الوقت على التخلي عن كل الأعمال والسلوكيات التي لا تخدم مصلحة العمل وتؤثر على مستوى الأداء والكفاءة في المنظمة، ومن ذلك فإن على الإدارات في المنظمات التقرب من العاملين وملء الفراغات التي يمكن أن تنشأ بينهم وبين إدارةالمنظمة وذلك من خلال التعرف على مدى استعداد العاملين لبذل أقصى الجهود لغرض تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني تعبئة طاقاتهم و تنشيط وتحفيز دوافعهم لهذا الغرض، ويجب البحث عن الحاجات والرغبات التي يشعر بها العاملون ومنها يمكن التوصل الى نظام حافز يؤدي غرضه بنجاح تام

.

شروط الحافز الجيد

-1يجب أن يكون نظام التحفيز قادراً على إيجاد آلية مناسبة تتحقق من خلالها حالة الترابط والتوئمة بين الفرد ووظيفته أو مهنته حيث يتناسب مستوى الأداء وتأثير الحافز فيه طردياً مع مقدار أستقرار الفرد في وظيفته وتلاؤمه معها.

-2يجب أن يكون نظام التحفيز يتسم بالعدالة والشفافية لكي يكون فعالاً في توفير الفرص للجميع وبالتالي تحقيق أهدافه التي وضع من أجلها ومنها تحقيق الرضا الوظيفي.

-3بما إن كل نوع من التحفيز يلائم وقت وظرف معين للعاملين ، لذا يجب اختيار نظام التحفيز بشكل يلائم الظروف المعينة للعاملين وما تحدده رغباتهم المختلفة ، حيث يؤدي النظام التحفيزي هدفه بشكل عالي المستوى عندما يكون متناسباً مع ظرف العاملين ورغباتهم ، ففي ظرف معين يكون الحافز المعنوي أو النفسي هو الفعال أكثر من الحافز المادي أو العكس أو الأثنان معا في ظروف أخرى.

-4بما إنه من غير الممكن أن يتساوى عطاء ومجهود العاملين جميعهم بمستوى واحد ، حيث يختلف الأداء من واحد الى آخر ، لذا يجب أن تكون الحوافز المقدمة للعاملين تتناسب مع نسبة أداءه المقدمة وكيفيتها ونوعيتها ، وهذا سبب رئيسي للتنافس بينهم أيضاً ، حيث يعمل الحافز أثره في عملية تنشيط المستويات الأقل.

-5بعد وضع وتصميم نظام التحفيز الملائم ، يجب أن يلاحظ مدى تأثيره على أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة ، فلابد من تسجيل تقدم معين أكبر من السابق نتيجة وجود التحفيز ، وبعكسه فلن يعتبر نظام التحفيز ناجحاً أو دقيقاً في أختيار العناصر القريبة من دافعية العاملين.

وتتنوع الحوافز وتنقسم الى عدة أنواع معتمدة على عدة مفاهيم لتستند عليها:

-1حوافز خارجية : ويقصد بها الحوافز التي لا تتعلق بشكل مباشر بالعمل أو الوظيفة الموجودة مثل ولكنها تكون مدعومة أو متمثلة بجوانب أخرى منها تشكل حيزاً مهماً بالنسبة للعاملين فهي تسد جزء كبير من رغباتهم وأحتياجاتهم المختلفة وتتمثل بعدة أنواع هي:

أ- حوافز مالية مثل الراتب الشهري.

ب- خدمات مالية ما بعد التقاعد مثل الراتب التقاعدي ، والدعم الأحتماعي والأنساني.

ج- العلاقات العامة : حيث توفر فرص توفر إنشاء علاقات إجتماعية من خلال لعب دور في المجتمع العملي أو في أي محفل في المنظمة مما يؤدي ذلك الى تطوير القابليات.

ء- المزايا الإضافية : كالإجازة المدفوعة ، علاوات التأمين الصحي والتغذية والتنقلات والمكافئات.
هـــ- الترقيات الوظيفية : الى مناصب أعلى أو مستوى أفضل في المعاملة الوظيفية كالخدمات المقدمة.
-2حوافز الداخلية : ويقصد بها الحوافز التي تتعلق بشكل مباشر بالأنتماء الى العمل أو الوظيفة الموجودة كما تمثل تقدير الموظف لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه والذي يقوده الى توفير كل أسباب النجاح في إدارةوأداء هذه الوظيفة بمستوى يرضيه ويرضي مسؤوله أو إدارته العليا.

سلوك الدافعية.

هي القوة التي تحرك وتثير الفرد؛ لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات، ومهارات في العمل

ويعرفها ميلفين بأنها: مجموعة من العوامل الداخلية النشطة، والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان.

إن الأداء الإنساني يمكن تعريفه أساسًا على أنه يتحدد بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلهما معًا، بمعنى :

الأداء =الدافعية × القدرة.

أى أنه حتى لو استطاعت المنظمة الحصول على أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، وحتى لو عملت على تنمية هذه القدرات، فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أدائهم سيكون ملائمًا أو مناسبًا، ولهذا فإن وظيفة أخرى من وظائف إدارةالموارد البشرية يجب أن تعمل على تنشيط وتحفيز قوة العمل، والتي يشار إليها عادة بالدافعية.

والقول بأن الدافعية أو الرغبة في الأداء تتفاعل مع القدرات، معناه ببساطة أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدرته في أداء العمل، مع افتراض أن هذا العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد، فبقدر ما تزيد الدافعية، يزيد المستغل من تلك القدرات في الأداء، وبقدر ما تقل الدافعية، يقل المستغل من تلك القدرات، ويمكن القول بالتالي أن الدافعية، هي الرغبة في عمل شيء، وهذه الرغبة مشروطة بقدرة هذا العمل)الفعل)، في إشباع حاجة ما لدى الفرد.

كما إن الحاجة الغير مشبعة، تخلق حالة من التوتر أو عدم التوازن لدى الفرد، وهذه الحالة تثير دوافع أو بواعث داخل الفرد، وهذه البواعث ينتج عنها بحث الفرد عن سلوك لإيجاد أهداف معينة إذا حققها أو أنجزها، فهي تشبع حاجته، وتؤدي إلى تقليل أو تخفيف التوتر لديه.

فمثلًا شعور شخص بالجوع، الجوع يمثل هنا حاجة غير مشبعة، يخلق حالة من التوتر لديه، هذه الحالة تحركه أو تدفعه (دوافع أو بواعث) للبحث عن طعام (سلوك البحث)، وإذا حصل على الطعام (إنجاز

الهدف(، وتناوله فهو يشبع جوعه (إشباع الحاجة)، والذي يؤدي بدوره إلى تخفيف التوتر لديه.
كذلك قيام فرد بالعمل وردية إضافية، أو ساعات عمل إضافية بحماس، قد ينبئنا بأن هذا الشخص مدفوع إلى هدف معين، وهو الحصول على حوافز أجرية إضافية؛ ذلك لأنه يحتاج إلى مال، وقبل مناقشة الدوافع الإنسانية المختلفة، نجد أنه من الضروري أن نركز الاهتمام على نقطتين هامتين تتعلقان بعملية الدافعية، وهما:

1. لابد من تذكر أن الدافعية، مثلها مثل الإدراك والتعلم، ما هي إلا هيكل متداخل يعرف على أساس اشتراطات سابقة وسلوك لاحق، فالدافعية نفسها لا يمكن مشاهدتها أو ملاحظتها، ولكن يمكن ملاحظة السلوكالناتج عن هذه الدوافع، فالمشي والجري وتناول الطعام واكتساب أصدقاء جدد، جميعها تمثل أمثلة من السلوكالتي يمكن ملاحظتها، ومن خلالها يمكن الاستدلال على مختلف الدوافع.
2. يمكن التعبير عن الدوافع بعدة أشكال من السلوك.

كشف العالم النفسى إبراهام مأسلوا أن كل البشر يشعرون بحاجات محددة ويسعون إلى إشباعها ، ولقد توصل ماسلوا إلى أن الحاجات البشرية تقنع الإنسان وتتحكم فى سلوكه، كما توصل إلى تجميع الحاجات الانسانية إلى خمس مستويات إذا أنه يعتقد أن الإنسان يسعى إلى إشباع الحاجات التى فى المستويات الأعلى ، بعد أن يحقق إشباعه للحاجات التى تكون فى المستويات الأدنى وذلك وفقاً لسلم الحاجات المشهور الذى قام بتحديده ,ولقد وصف ماسلوا الحاجات الانسانية فى مجموعاتها أو مستوياتها الخمس كما يلى :

1- الحاجات الأولية :وتتمثل فى الحاجة إلى الماء والهواء والطعام ، والمأوى .. إلخ والتى تمثل الحاجات الأساسية اللازمة للبقاء على وجه الحياة .
وبالتالى فهى تمثل الحاجات المادية والفطرية الأساسية ، التى يسعى الإنسان لإشباعها وذلك على الرغم من أن الكثير من البشر فى العالم لم يتمكنوا إلى الآن من إشباع الحد الأدنى منها .

2- الحاجة إلى الأمن والامان :وقد يواجه كثير من الناس أيضاً صعوبة فى هذه الحاجات ، وخاصة منهم من يعيش فى مناطق البراكين والزلازل ، أو البلدان التى تتسم بالتقلبات السياسية ، وهناك أفراد يعملون فى وظائف تتسم بالمخاطرة أيضاً ، مثل عمال المناجم وغيرهم ، والفرد يسعى دائماً إلى الشعور بالأمن والأمان ، كما يسعى الفرد مثلاً إلى الشعور بالأمان فى العمل والاستقرار فيه وعدم الخوف من الفصل أو الاستئناف عنه .

3- الحاجة إلى الحب والانتماء :وتتمثل فى الحاجات الاجتماعية التى تجمل الفرد ببذل الجهد ويقضى كثيراً من السعى إلى الآخرين والعمل على أن يكون محبوباً من الغير فالانسان حيوان اجتماعى بطبعه

،ولا يمكنه أن يحقق السعادة دون إتمام عملية الاتصال بالآخرين وتبادل الحب والود معهم .

4-حاجات المركز والمكانة :وتتمثل فى الحاجات إلى احترام النفس والذات وهى الحاجات القريبة من قمة السلم أو نهايته ، والتى قد يصعب الوصول إليها لأنها تطلب أن يفهم افرد نفسه ويحترمها حتى يمكن له أن يفهم الغير ويحترمه .

5-الحاجة إلى إثبات الذات :وهى أعلى مستوى للإنجاز البشرى طبقاً لفلسفة ماسلو ، وهى تقع فى المستوى الذى يستطيع فيه الفرد أن يفهم حقيقته ويدركها ،وأن يعرف قيمة كفاءته والقدرات الكامنة فيه ، ، ويسعى إلى تطويرها وتنميتها.

ويعرف الفرد الذى يصل إلى تحقيق هذا المستوى من الحاجات ، (بالإنسان الذى استطاع – تحقيق اشباع كل حاجاته) وهذا الفرد يقبل الواقع ولا يخشى التعامل مع الآخرين ، ولديه القدرة على الحكم على المواقف المختلفة ، وفهم شخصية الغير ، ولديه ملكة الابتكار ، وهو إنسان يقدر مساعدة الغير له ويقبلها ولديه القيم والمبادئ التى تعد أساساً فى تصرفاته وسلوكه اليومى ، وأخيرا .. فإن هذا الإنسان يكون على استعداد تام لأن يتعلم الجديد من أى إنسان آخر .

علاقة الحاجة بالدوافع.

تمثل الحاجة غير المشبعة قوة كامنة داخل الإنسان تحثه على التصرف بحثاً من إشباع هذه الحاجات ، فالحاجات قوة دافعة لسلوك الفرد ، فاحتياج الأفراد للمأكل والمأوى (الحاجات الأساسية) يمل قوة دافعة لهم للبحث عن وسيلة لإشباع هذه الحاجات ، ولذلك كان السلوكالأول للإنسان قديماً هو الصيد والبحث عن مقام للإقامة ، وفى العصر الحديث أصبح العمل للكثيرين منا مصدراً أساسياً للحصول على الحاجات الأولية ، لما يوفره من دخل مادى يمكن للفرد من شراء هذه الحاجات وتوفيرها، ولا يوفر العمل إشباعاً للحاجات الأساسية فقط ، بل نجد أنه يمثل مصدر لإشباع معظم الحاجات ، فهو يوفر حاجات الأمن ، والعلاقات مع الغير ، والمركز والمكانة ، واحترام الذات وإثباتها .

أشكال السلوكالدافعي:

يمكن التعبير عن الدوافع بعدة أشكال من السلوك، وقد قام كيمل وجارمزي بتقسيم السلوكالدافعي إلى ثلاثة أنواع:

1.السلوكالمتمم أو الكامل :وهو أكثر أشكال السلوكالدافعي وضوحًا؛ حيث يقوم بالإشباع الكلي لحاجة معينة، ومن أمثلة هذا السلوكوالحوافز المرتبطة به: تناول الطعام (الجوع)، الشرب (العطش)، الالتحاق بعضوية نادي (الانتماء)، والترشيح في انتخابات سياسية (القوة.(

.2السلوكالإجرائي أو الوسيلي :وهو على النقيض من السلوكالمتمم أو الكامل، ويتميز هذا السلوكبعدم إشباعه للحاجة بصورة مباشرة، فالاتجاه إلى المطعم أو الالتحاق بفريق كرة قدم بالكلية، يمثلان تعبيرات معينة عن الجوع والانتماء، فالسلوك هنا ما هو إلا إجراء أو وسيلة للحصول على الطعام أو على الأصدقاء، ولكن هذا السلوكلا يعني بالضرورة أن الحاجة قد أشبعت.

.3السلوكالإحلالي :هو إحلال طريقة للإشباع مكان طريقة أخرى (حينما يفشل شخص في إشباع حاجة معينة، فإنه يشبع حاجة أخرى بديلًا عنها)، ويمكن إدراج هذا النوع من السلوك، تحت عنوان "الصندوق الأسود" فمن المعروف أنه سلوك دافعي يصعب وصفه بدقة.

مشاكل عملية الدافعية:

لا شك أن وجود السلوكالإجرائي والاحلالي، يظهر صعوبة التنبؤ أو التحكم في السلوكالإنساني وبنفس المنطق، فكثيرًا ما يصعب الاستدلال على الدافع خلف سلوك ملاحظ معين، فسلوك الرجل الذي يجلس لتناول الطعام في أحد المطاعم، قد يكون أساسه إما دافع الجوع أو دافع آخر غير الجوع، فقد يرتبط اسم المطعم بذوي المراكز الاجتماعية الراقية، ولذا يرغب الفرد في أن يتواجد في هذا المكان؛ لكي يراه الآخرون.

ويلخص هيلجارد واتكينسون أسباب صعوبة الاستدلال على الدوافع، من خلال ملاحظة السلوك، في الخمسة أسباب الآتية:

.1يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية من حضارة إلى أخرى، ومن فرد لآخر في نفس الحضارة.

.2تعبر أشكال سلوك مختلفة عن دوافع متشابهة.

.3تعبر أشكال سلوك متشابهة عن دوافع مختلفة في طبيعتها.

.4قد تتخذ الدوافع أشكال مضللة.

.5قد يعبر سلوك واحد عن دوافع متعددة.

وتظهر هذه النقاط التعقيد الشديد في عملية الدافعية، سواء من ناحية طبيعتها أو معناها، فلا توجد علاقة بسيطة ومباشرة بين الدافعية والسلوك، وبالرغم من ذلك، فلا شك أنه من المفيد أن تقوم بتقسيم الدوافع إلى أنواعها المختلفة لأغراض الدراسة والتحليل، فتقسم هذه الدوافع إلى الدوافع الأولية، والدوافع العامة، والدوافع الثانوية.

أنواع الدوافع:

(1الدوافع الأولية:

وهي دوافع غير متعلمة أو غير مكتسبة أو فطرية، وذات أساس فسيولوجي، مثل (الجوع، والعطش،

والنوم، والأمومة، والجنس، الألم ,(ويقسم بعض علماء النفس، الدوافع الأولية تقسيمًا أكثر تحديدًا في الآتي:

.1دوافع العرض أو الإيجابية :وهي تلك التي تنتج عن نقص في الخلايا، يتطلب تعويض معين، مثل الجوع، والعطش، والنوم.

.2الدوافع المتجنبة أو السلبية :وينشأ هذا النوع، عند وجود مثير ضار جسمانيًا أو ذهنيًا، مثل الألم.

.3دوافع الحفاظ على النوع :وهي التي تنشأ عن نظام التكاثر، الذي يشجع التقاء الجنسين، وإنجاب الأطفال والعناية بهم، مثل الجنس، والأمومة.

(2الدوافع العامة:

هي دوافع غير متعلمة، ولا تستند على أساس فسيولوجي، مثل دوافع الجدارة، وحب الاستطلاع والتطويع والنشاط، والعاطفة، وتعتبر هذه الدوافع ذو أهمية كبيرة في دراسة السلوكالإنساني، وخاصة في التنظيمات المختلفة، ولا شك أن ارتباط هذه الدوافع بالسلوك التنظيميأقوى بكثير من ارتباط الدوافع الأولية.

(3الدوافع الثانوية:

تعد الدوافع الثانوية أهم أنواع الدوافع الثلاث عند دراسة سلوك الإنسان الحديث، فكلما تقدم المجتمع الإنساني، أفسحت الدوافع الأولية وإلى حد ما الدوافع العامة، فعلى سبيل المثال، فإن سلوك الإنسان في المجتمعات الغربية الصناعية والمتقدمة والناضجة لا يسيطر عليها دافع الجوع أو العطش، إذ غالبًا ما تتحكم فيه الدوافع الثانوية، وهي دوافع متعلمة أو مكتسبة، مثل القوة، والسلطة، والانتماء، والأمان، والمركز الاجتماعي، وتحقيق الذات.

سلوك المواطنة التنظيمى

خلال العقد الماضى زاد الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمى. وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات ، وهو سلوك هام لكل المنظمات حيث قال (Katz 1964) إن المنظمات التى تعتمد فقد على السلوكالرسمى تعتبر نظم هشة سهلة الكسر ، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوكغير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتى تتطلب التصرف الابتكارى من قبل الأفراد.

وقد حدد (Katz 1964)فى دراسته لأهم العوامل المؤثرة فى تحقيق الفعالية التنظيمية ثلاثة أنماط سلوكية اعتبرها أساسية للوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة وهى:

1- استمالة الأفراد وتحفيزهم للالتحاق بالمنظمة والبقاء بها.

2- يجب على الأفراد أداء متطلبات أدوارهم المحددة والمطلوبة منهم بطريقة صحيحة.

3- يجب على الأفراد ممارسة نشاط ابتكارى يتعدى نشاطهم الرئيسى بالمنظمة.

- وقد عرفه (Konovsky & Pugh 1994) بأنه سلوك وظيفى يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له. كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة.

- كما عرفه (Wayne, 1993) بأنه سلوك الأدوار الإضافية والتى تتعدى حدود الوظيفة.

- وعرفه كذلك (Chattopadhyay, 1999) بأنه السلوكالاتخيارى الذى لا يوجد فى بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به.

- كما عرفه (Niehoff & Moorman 1993) بأنه سلوك الدور الإضافى ، فهو سلوك اختيارى يقوم به الفرد دون إجبار ، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة.

وقام (Johns 1996) بتحديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمى منها:

1- أنه سلوك اختيارى ، فهو لا يوجد فى وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

2- أنه سلوك تطوعى ينبع من الأدوار الإضافية التى يمكن أن يقوم به الفرد.

3- أنه يسهم فى زيادة فعالية المنظمة.

4- لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.

كما قام (Netemeyer 1997) بإبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمى فى الأداء الكلي للمنظمة من خلال:

1- يمد سلوك المواطنة التنظيمى الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدى إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.

2- نظراً لندرة الموارد بالمنظمات ، فإن القيام بالأدوار الإضافية التى تنبع من سلوك المواطنة التنظيمى يؤدى إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

3- يحسن سلوك المواطنة التنظيمى من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافى للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل.

وقد قسم علماء السلوكسلوك المواطنة التنظيمى إلى خمسة مكونات أساسية هى: (الإيثار والكرم والالتزام العام والروح الرياضية والسلوك الحضارى (

فالإيثار هو سلوك اختيارى يهدف إلى مساعدة الآخرين فى أداء عملهم ، ومن أمثلة ذلك السلوك: مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة فى مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم.

–أما مكون الكرم ، فهو سلوك اختيارى يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين ، وذلك بتقديم النصيحة الضرورية لهم والتشاور مع الآخرين فى حالة اتخاذهم لقرار قد يؤثر عليهم.
–والالتزام العام هو سلوك اختيارى يشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة من الفرد وإطاعة واحترام قواعد الشركة ولوائحها وإجراءاتها حتى إذا لم يره أحد.
–أما مكون الروح الرياضية فهو سلوك اختيارى يعكس مدى استعداد الفرد للعمل فى ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى.

وأخيراً مكون السلوكالحضارى فهو سلوك اختيارى يشير إلى مسئولية الفرد عن المشاركة أو المساهمة فى تطوير الشركة مثل حضور الاجتماعات والندوات وأداء وظائف غير مطلوبة منه ، ولكنها تساعد الشركة على أداء أنشطتها والمبادرة بتقديم النصيحة للآخرين لتحسين الإجراءات والعمليات بالشركة.
سلوك الإلتزام التنظيمى.
ينتج عن اتجاهات الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه ما يسمى "بالالتزام التنظيمي". ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. ويختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى والعكس صحيح.
أهمية الالتزام التنظيمي :
يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوى عن غيرهم من الأفراد ويتضح ذلك مما يلي:
.1احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل:
فالأشخاص ذوى الالتزام التنظيميالقوى يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل. هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية.
.2الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة:
فالأشخاص ذوى الالتزام التنظيميالقوى يصبحون أيضاً بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها. وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفى بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة . وعلى كل إذا ما أخذنا في الاعتبار المنافع التي ذكرناها، فلاشك أن تكلفة الحصول على الالتزام التنظيميمبررة.
أنواع الالتزام التنظيمي.

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيميهي:

.1الالتزام الاستمراري :ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل) :خطط المعاشات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد). وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

.2الالتزام العاطفي :ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف. وأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة ، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة.

.3الالتزام المعياري :ويشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأفراد ذوى الالتزام المعياري القوى يأخذوه في حسابهم إلى حد كبير، ماذا يمكن أنه يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة. إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل، وبالتالي لهذا التزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم.

مداخل تنمية الالتزام التنظيمي:

هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيميالتي تخرج عن

نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام .ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال:

.1الإثـــراء الوظيفي :إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله. وهذا من شأنه أن يقوى الالتزام التنظيميلدى الأفراد.

.2إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين:

يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم تجاه المنظمة. وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح. ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارتها بطريقة عادلة، فإنها ستلعب دوراً فعالاً في دعم الولاء التنظيميلدى الأفراد.

.3استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمـــة:
كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوى لديه الالتزام (وخاصة الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة .فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم.
والخلاصة أنه من المفيد النظر إلى الالتزام التنظيميعلى أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه. كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوافر فيهم إمارات الالتزام، ولكن أيضاً استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم ، بمعنى الحصول على الالتزام التنظيميبطريقة صحيحة

الهدف من دراسة السلوك التنظيمي

إن التعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك يمكنها أن تفيد بدرجة كبيرة في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إذا ما توافرت هذه المسببات.
بمعنى آخر أنه يمكنك أن تتبصر بما حولك وأن تتعرف على بعض العناصر المسببة للسلوك، وأنه حال توافر هذه العناصر أو المسببات، فإنه يمكن إذاً التنبؤ بالسلوك المتوقع لشخص معين، والتحكم في هذا السلوك.

ولمزيد من التحليل، يمكن القوم أنه يمكننا توجيه السلوك داخل العمل فالمعرفة بالأصول العلمية للتعلم، والدافعية، والإدراك، وغيرها تمكن من توجيه هذه العوامل المؤدية إلى السلوك. بل أكثر من ذلك، إن معرفة المبادئ العلمية لأحد أركان السلوك كالدافعية مثلاً، تمكن الفرد من معرفة كيفية تحميس أو تثبيط أو توجيه سلوك الفرد من خلال عناصر معينة مثل الأجر وظروف العمل والعائلة وغيرها.

إن المنظمات ذات الفعالية العالية، تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي، لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، وأيضاً هي أساس التنبؤ به، وهو أيضاً أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك. ووجود مديرين ذوي خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد وسياسات ذات تأثير

على سلوك العاملين، ذلك لأنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه.

وبناءً على ذلك يمكن أن نقول أن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي:

1- التعرف على مسببات السلوك.
2- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.
3- التوجه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

وقد يثير القارئ بعض الأسئلة الوجيهة التالية. هل يمكن تفسير وتحليل السلوك؟ وهل يمكن التعرف على مسببات السلوك؟ وكيف تعمل مسببات السلوك بالتأثير عليه؟ وهل يمكن التنبؤ بالعفل بالسلوك؟ وهل يمكن السيطرة عليه أو لا؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة بصفة عامة يمكن أن تكون بالإيجاب، حيث أنه بالفعل يمكننا أن نتعرف على مسببات السلوك وتفسير وتحليل هذا السلوك، ونتعرف أيضا على كيفية مسببات السلوك في التأثير عليه، ويمكننا أيضاً أن نتحكم في هذا السلوك. إلا أن هذا الإيجاب نسبي، ذلك لأن التعرف على مسببات السلوك وتفسيره وتحليله يتطلب وجود نماذج ونظريات تقدم المبادئ والأصول التي يمكن من خلالها تفسير وتحليل السلوك. ولحسن الحظ فإن التقدم في العلوم السلوكية، منذ بداية القرن العشرين وحتى الآن، قد استطاع أن يقدم عديداً من النظريات والنماذج، التي تمثل حصيلة من المعرفة الجيدة التي تساعد على معرفة سلوك الناس، كما أنها تقدم لنا عديداً من مسببات السلوك، وكيفية عمل هذه المسببات منفردة أو مجتمعة في التأثير على السلوك.

وإذا أخذنا (الدافعية) كموضوع من موضوعات السلوك التنظيمي، فإننا نجد أن الدراسات والنظريات في هذا المجال قد حاولت جاهدة تفسير كيف ينشط ويتحمص الفرد وتزداد دافعيته؟ وأيضاً كيف يوجه هذا النشاط وهذه الدافعية في اتجاه سلوك منتج وفعال؟

ولتطبيق هذا على مثال، دعنا نفترض أن شركة الإسكندرية للبترول فقد طال يوم العمل لمدة 9 ساعات. ويمكن أن نقول أنه عند الساعة الثانية تقريباً سيشعر الأفراد بالجوع، وهذا الجوع سيكون دافعاً ومنشطاً لسلوك الناس في اتجاه محدد وهو الحصول على الطعام، فإذا لم توفر الشركة نظاماً يسمح بوجود راحة ولو لمدة قليلة. كي يتمكن العاملون من إشباع حاجاتهم إلى الطعام، قد يؤدي هذا إلى سلوك غير مرغوب

لأن)ساعة البطون تتوه العقول). أما إذا توافر النظام الذي يؤدي إلى حصول كل فرد على راحة غذاء، فإن ذلك يوفر إشباع مادي للعاملين، مما قد يؤثر بالإيجاب على سلوك العمل.

وإذا انتقلنا إلى سؤال هل يمكن التنبؤ بالسلوك؟ فإننا يمكن أن نقول جزئياً نعم لأن إذا عرف السبب بطل العجب)!! وإذا أخذنا المثال السابق فإنه يمكن أن نقول أنه كلما اقتربنا من الساعة الثانية، فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك معين للأفراد، وهو اتجاههم إلى البحث عن طعام خلال هذه الفترة، فالمعرفة بوجود مسببات للسلوك، يمكنها أن تؤدي إلى التنبؤ بالسلوك، فكما قلنا أن سبب السلوك هو الجوع، وحيث إن الساعة الثانية قد تشير غلى توفر هذا السبب فغننا يمكن أن نتنبأ بسلوك الأفراد حينذاك.

أما إذا أخذنا السؤال الثالث والأخير الخاص بهل يمكن التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك؟ فإننا نقول نعم يمكننا جزئياً أن نسيطر ونتحكم في السلوك، وذلك بمعرفة مسببات هذا السلوك. فتنبه مديرو شركة الإسكندرية إلى تأثير جدول العمل الجديد على طول يوم العل، ثم تنبههم إلى تأثير ظاهرة الجوع على سلوك العاملين، قد يؤدي إلى تصميم أنظمة خاصة براحات الغذاء. ذلك لأن السيطرة على الجوع أو اشباع الحاجة إلى الأكل يمكنها أن تريح العاملين، وأن تزيل التوتر الناجم عن الجوع، وبالتالي قد يؤدي ها إلى شيوع مناخ عمل جيد، إلا أننا يمكننا أن نقول أن بعض الشركات قد لا تتنبه إلى هذه الحقيقة، وبالتالي يمكننا أن نتنبأ بما سيحدث للعاملين وما سيحدث لهذه المنظمة. فمثلاً عندما تكون الساعة الثانية قد يزداد جوع العاملين ويزداد توترهم وهذا يؤدي بالتبعية إلى تشتت العاملين بعدياً عن العمل، وعدم تركيز سلوكهم وظيفياً، مما قد يؤدي بالتبعية إلى عدم فعالية سلوك الأداء داخل العمل.

إن التعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك يمكنها أن تفيد بدرجة كبيرة في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إذا ما توافرت هذه المسببات.

بمعنى آخر أنه يمكنك أن تتبصر بما حولك وأن تتعرف على بعض العناصر المسببة للسلوك، وأنه حال توافر هذه العناصر أو المسببات، فإنه يمكن إذاً التنبؤ بالسلوك المتوقع لشخص معين، والتحكم في هذا السلوك.

ولمزيد من التحليل، يمكن القوم أنه يمكننا توجيه السلوك داخل العمل فالمعرفة بالأصول العلمية للتعلم، والدافعية، والإدراك، وغيرها تمكن من توجيه هذه العوامل المؤدية إلى السلوك. بل أكثر من ذلك، إن معرفة المبادئ العلمية لأحد أركان السلوك كالدافعية مثلاً، تمكن الفرد من معرفة كيفية تحميس أو تثبيط أو توجيه سلوك الفرد من خلال عناصر معينة مثل الأجر وظروف العمل والعائلة وغيرها.

إن المنظمات ذات الفعالية العالية، تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي، لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، وأيضاً هي أساس التنبؤ به، وهو أيضاً أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك. ووجود مديرين ذوي خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد وسياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك لأنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه.

وبناءً على ذلك يمكن أن نقول أن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي:

1- التعرف على مسببات السلوك.
2- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.
3- التوجه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

وقد يثير القارئ بعض الأسئلة الوجيهة التالية. هل يمكن تفسير وتحليل السلوك؟ وهل يمكن التعرف على مسببات السلوك؟ وكيف تعمل مسببات السلوك بالتأثير عليه؟ وهل يمكن التنبؤ بالعفل بالسلوك؟ وهل يمكن السيطرة عليه أو لا؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة بصفة عامة يمكن أن تكون بالإيجاب، حيث أنه بالفعل يمكننا أن نتعرف على مسببات السلوك وتفسير وتحليل هذا السلوك، ونتعرف أيضا على كيفية مسببات السلوك في التأثير عليه، ويمكننا أيضاً أن نتحكم في هذا السلوك. إلا أن هذا الإيجاب نسبي، ذلك لأن التعرف على مسببات السلوك وتفسيره وتحليله يتطلب وجود نماذج ونظريات تقدم المبادئ والأصول التي يمكن من خلالها تفسير وتحليل السلوك. ولحسن الحظ فإن التقدم في العلوم السلوكية، منذ بداية القرن العشرين وحتى الآن، قد استطاع أن يقدم عديداً من النظريات والنماذج، التي تمثل حصيلة من المعرفة الجيدة التي تساعد على معرفة سلوك الناس، كما أنها تقدم لنا عديداً من مسببات السلوك، وكيفية عمل هذه المسببات منفردة أو مجتمعة في التأثير على السلوك.

وإذا أخذنا (الدافعية) كموضوع من موضوعات السلوك التنظيمي، فإننا نجد أن الدراسات والنظريات في هذا المجال قد حاولت جاهدة تفسير كيف ينشط ويتحمص الفرد وتزداد دافعيته؟ وأيضاً كيف يوجه هذا النشاط وهذه الدافعية في اتجاه سلوك منتج وفعال؟

ولتطبيق هذا على مثال، دعنا نفترض أن شركة الإسكندرية للبترول فقد طال يوم العمل لمدة 9 ساعات. ويمكن أن نقول أنه عند الساعة الثانية تقريباً سيشعر الأفراد بالجوع، وهذا الجوع سيكون دافعاً ومنشطاً لسلوك الناس في اتجاه محدد وهو الحصول على الطعام، فإذا لم توفر الشركة نظاماً يسمح بوجود راحة ولو لمدة قليلة. كي يتمكن العاملون من إشباع حاجاتهم إلى الطعام، قد يؤدي هذا إلى سلوك غير مرغوب لأن)ساعة البطون تتوه العقول). أما إذا توافر النظام الذي يؤدي إلى حصول كل فرد على راحة غذاء، فإن ذلك يوفر إشباع مادي للعاملين، مما قد يؤثر بالإيجاب على سلوك العمل.

وإذا انتقلنا إلى سؤال هل يمكن التنبؤ بالسلوك؟ فإننا يمكن أن نقول جزئياً نعم لأن إذا عرف السبب بطل العجب)!! وإذا أخذنا المثال السابق فإنه يمكن أن نقول أنه كلما اقتربنا من الساعة الثانية، فإنه يمكن أن تتنبأ بسلوك معين للأفراد، وهو اتجاههم إلى البحث عن طعام خلال هذه الفترة، فالمعرفة بوجود مسببات للسلوك، يمكنها أن تؤدي إلى التنبؤ بالسلوك، فكما قلنا أن سبب السلوك هو الجوع، وحيث إن الساعة الثانية قد تشير غلى توفر هذا السبب فغننا يمكن أن نتنبأ بسلوك الأفراد حينذاك.

أما إذا أخذنا السؤال الثالث والأخير الخاص بهل يمكن التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك؟ فإننا نقول نعم يمكننا جزئياً أن نسيطر ونتحكم في السلوك، وذلك بمعرفة مسببات هذا السلوك. فتنبه مديرو شركة الإسكندرية إلى تأثير جدول العمل الجديد على طول يوم العل، ثم تنبههم إلى تأثير ظاهرة الجوع على سلوك العاملين، قد يؤدي إلى تصميم أنظمة خاصة براحات الغذاء. ذلك لأن السيطرة على الجوع أو اشباع الحاجة إلى الأكل يمكنها أن تريح العاملين، وأن تزيل التوتر الناجم عن الجوع، وبالتالي قد يؤدي ها إلى شيوع مناخ عمل جيد، إلا أننا يمكننا أن نقول أن بعض الشركات قد لا تتنبه إلى هذه الحقيقة، وبالتالي يمكننا أن نتنبأ بما سيحدث للعاملين وما سيحدث لهذه المنظمة. فمثلاً عندما تكون الساعة الثانية قد يزداد جوع العاملين ويزداد توترهم وهذا يؤدي بالتبعية إلى تشتت العاملين بعدياً عن العمل، وعدم تركيز سلوكهم وظيفياً، مما قد يؤدي بالتبعية إلى عدم فعالية سلوك الأداء داخل العمل.

الفصل الثاني

مفهوم منظمات الاعمال

نظرية المنظمة

المنظمات الاجتماعية حقيقة واضحة و محددة تحيط بالإنسان من كل جانب ويتفاعل معها في مختلف مراحل حياته بصفة مباشرة او غير مباشرة فهي تؤثر فيمأكله و ملبسه و حركته و صحته و عمله بل تؤثر في آماله و احلامه. يمكنتعريفالمنظمةبأنها وحدة اجتماعية هادفة انها تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيهاالافراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبيا من اجل تحقيق اهداف مشتركة.و هذاالتعريف رغم اتساعه يؤشر لنا اربع حقائق اساسية هي:- ان المنظمة سواء كانتمدرسة او مصنع او مستشفى او وزارة يوجد فيها افراد او مجموعات من الافراديتفاعلون مع بعضهم. و أن سبب وجود المنظمة هو من اجل انجاز اهداف او اغراضمحددة. و من اجل تحقيق اهداف المنظمة يتفاعل الافراد فيما بينهم تفاعلاواعيا و منسقا بشكل مسبق من قبلالإدارةلكي تضمن تحقيق الاهداف بكفاءة عالية و تقلل في الوقت نفسه من التفاعلاتالعشوائية او غير المنتجة. و كما تمتلك المنظمات بيئة تعمل فيها و هي واضحةالمعالم نسبيا اي يمكن التعرف عليها إلى حد ما و هذه المعالم او الخصائصعرضة للتغير عير الزمن.

نظرية المنظمة

النظريهعبارة عن نظام مفاهيم.اي علاقات بين المفاهيمو المتغيراتالمختلفة في مجال معين[1].فهي اذن ليست مجموعة القضايا المنسقه فيما بينها و التي يمكن التأكد من صدقها او اختبار محتوياتها عن طريق البحث الميداني.و انما هي المفاهيم و الادوات التصوريةالتي بإمكانها تقديم خارطة مباشرة للمشكلات في ميدان معين.النظريةهنا بمثابة الدليل الموجه للبحث طالما كانت تقدم الادوات التصويرية و اسلوب معالجتها من خلال نسق فكري متكامل و على هذا الاساس فإن نظريةالمنظمة organization theory هو النظامالذي يدرس هيكل المنظمة و تصميمها.و هي تشير الي الجوانب الوصفية و الميدانية في النظام[2].

فاعلية المنظمة

هي الدرجة التي تدرك او تحقق بها المنظمة افعالها.

تعريف الفاعلية

عند استعراض التعريفات الخاصة بالفاعليه Effectiveness نجد انها ابتدات بصوره غامضة بعض الشيء فقد عرف Etzioni الفاعليةبانها الدرجة التي تدرك او تحقق بها المنظمة اهدافها

مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية

ان التعقيد الذي صاحب موضوع الفاعلية,و حالة عدم اتفاق الباحثين على تعريف واحد جامع مانع للفاعليه التنظيميه ادى إلى اربعة مداخل رئيسيه لدراستها هي: مدخل تحقيق الهدف،و مدخل النظم،و مدخل العناصر الاستراتيجية،و اخيرا مدخل القيم المتنافسة.

مدخل تحقيق الهدف

هذا المعيار شائع بين الناس الاداريين،ولا شك ان هذا المدخل يؤكد على ان تكون الاهداف شرعية واضحة،وقابله للتحقيق وبالامكان قياسها

مدخل النظم

ان المنظمات هي انظمة مفتوحه تحتاج إلى مدخلاتو فيها عمليات تحويلية لإنتاج مخرجاتمعينه و يفترض هذا المدخل ان المنظمات تتكون من انظمة فرعيه متفاعلة مع بعضها و اذا ما عمل اي منها بصوره غير جيده فسوف يؤثر على اداء المنظمة ككل كما ان الفاعلية تتطلب التفاعل الايجابي بين المنظمة و بيئتها،و انه لابد للمنظمة إحلال الموارد التي تستهلكها في عملياتها الانتاجية من اجل المحافظة على البقاء و يعاب هلى هذا المدخل صعوبة قياس بعض المعايير ،فكيف نقيس معيار مرونة استجابة المنظمة للبيئه المتغيرة و إلى جانب ذلك هناك مشكله اعطاء نفس الأهمية للوسائل مقارنه بالغايات او الاهداف.فقد قيل في كرة القدم,ان المهم هو ان يربح الفريقو ليس المهم كيف يلعب.

مدخل العناصر الاستراتيجيه

ان المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات او الاطراف الموجودة التي تاخذ منها مواردها او الدعم من اجل ضمان تواصل وجودها و هذا المدخل يشبه مدخل النظم و ان ركز على جوانب مختلفة فكلاهما يؤكد على اهمية التفاعل البيئي لكن هذا المدخل لا يركز على التفاعل من كل المتغيرات البيئية و انما هو ارضاء العناصر او الاجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا في استمرا عمل المنظمة.فالجامعاتالحكومية تتعامل مع الفاعلية التنظيمية من حيث قدرة الجامعة على استطاب الطلبة الجدد و تخريجهم دون ان تهتم كثيرا بموضوع توظيفهم.ان المدير الذي يرغب في استخدام هذا المدخل في التعرف على فاعلية المنظمة لابد ان يبدأ اولا بسؤال الاعضاء او"الائتلافات المهمة"لكي يحددوا العناصر التي يعتبرونها حيوية لبقاء المنظمة ثم يقوم بعد ذلك بتجميع هذه العناصر في قائمة موحدة تمهيدا لتحديد الاهمية النسبية لكل عنصر فيها ثم تحديد التوقعات التي يمتلكما نحو المنظمة و ما يريد منها.فكل من هذه الجهات الاستراتيجية لديه اهداف خاصة معينة يسعى الي تحقيقها و ما هي الوسائل التي سيستخدمها للضغط على المنظمة لكي تحقق اهدافه.

مدخل القيم المتنافسه

المبدأ الاساس في هذا المدخل ان معيار الذي تستخدمه في قياس فاعلية المنظمة التي تعمل فيها يعتمد على من تكون أنت و ما هي الرغباتاو القيم التي تفضلها. ليس غريبا اذن ان رايت مالك المنظمة يقيم فاعلية المنظمة باسلوب مغاير للتقييم الذي يقدمه مدير الحسابات،او مدير الانتاج،او مدير التسويق,او مدير الافراد و يفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام،كذلك لا يوجد اجماع بخصوص اي الاهداف تتقدم على بعضها البعض لذلك نجد ان الفاعلية التنظيمية هي موضوع

شخصي،اي انه يرتبط بالقيم الشخصيةللفرد المقيم و تفضيلاته و رغباته.و من هذه الزاوية نستطيع القول ان التقييم ربما يخبرنا عن المقيم و قيمه اكثر مما يخبرنا عن الموقف الحقيقي لفاعلية المنظمة[4].وتم تشخيص ثلاثة مجاميع اساسية من القيم التنافسية هي:

المجموعة الاولى:المرونة ضد السيطرة

و تؤشر هذه المجموعة بعدين متناقضين من القيم للهيكل التنظيمي فالمرونةتعكسها متغيرات الابداع و التكيفو التغيير بينما تتجسد السيطرة بمتغيرات الثبات و النظام و امكانية التنبؤ.

المجموعة الثانية:الأفراد ضد المنظمة

تتعامل هذه المجوعة مع ما اذا كان المعيار يهتم بالافراد و مستقبلهم او يهتم بالمنظمة و مستقبلها.

المجموعة الثالثة:الوسائل – الغايات

تركز الوسائل على العمليات الداخلية في المدى الطويل بينما تؤكد الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير.

دورة حياة المنظمة

النشوء,الولادةو النموو النضج ثم الشيخوخةفالموتمراحل متتابعه و ثابته في الكائنات الحيه.فالإنسان السوي يمر بهذه المراحل.الا ان الصفة الغالبه عند البشر مرورهم بالمراحل الست السابقة.

المنظمة بصفتها كائنا حيا

العلماءينطلقون في تساؤلهم هذا من حقيقة اساسيه هي ان المنظمات مثل بقية المخلوقات،تولد born و تنمو grow و تحتاج الي موارد بشكل متواصل لكي تبقى هي ان المنظمات لم يستحدثها الإنسان لكي تموت بل ان فكرة موتها ابعد ما يمكن قبوله من قبل المؤسسين طالما كانت ناجحه في عملها.

مفهوم دورة حياة المنظمة و مراحلها اللاساسية

يشير مفهوم دورة حياة المنظمة إلى ان للمنظمه نمط من انماط التغير الذي يمكن التنبؤ به و يفترض هذا النمط ان للمنظمات دورات حياة تمر بها عبر عملية تتابعيه اثناء نموها و عندما نطبق فكرة دورة الحياة على المنظمة فاننا نعني ضمناان هناك مراحل مميزه تتقدم خلالها المنظمة و ان هذه المراحل مرتبه بشكل منطقي و ان الانتقال من مرحلة إلى اخرى ليس عشوائيا و بالتالي فان بالامكان التنبؤ به

مراحل دورة حياة المنظمة

استخدم هذا المفهوم ليوضح كيف تتحرك السلعةعبر اربع مراحل هي:الولادةاو مرحلة التكوينو النموو النضج و التهور او الاضمحلال.ومن الواضح ان شيوع فكرة دورة الحياةكان ولا يزال بمثابة تحذير للادارة بضرورة مواصلة تقديم منتجاتجديدة اذا ارادت ان تبقى المنظمة لمدة طويلة من الزمن. لقد اشارت البحوث المهتمه بدورة حياة المنظمة إلى وجود خمسة مراحل اساسية لهذه الدورة هي[5]

مرحلة التأسيس و الانبثاق

تشبه هذه المرحلة مرحلة التكوين formation في دورة حياة السلعة حيث تكون المنظمة في هذه المرحلة في دور الطفولة و لكنها تمتلك اهداف طموحة و ابداعاتها متعددة ان التقدم للمرحلة الثانية يتطلب ضمان استمرارية حصول المنظمة على مواردها الاساسية

مرحلة التجميع

هذه المرحلة امتداد للمرحلة الابداعية السابقة الا ان المنظمة هنا تمتلك رسالة واضحة اما الاتصالات الادارية و الهيكل التنظيمي فلا يزالان غير رسميان و مما يلاحظ على الافراد العاملين في هذه المرحلة انهم يعملون ساعات طويلة دافعهم في ذلك الالتزام و الاخلاص العاليين للمنظمه

مرحلة الترسيم و السيطرة

هنا يكون الهيكل التنظيمي اكثر ثباتا.حيث تضع المنظمة القواعد و الاجراءات الرسمية و تؤكد على ضرورة تنفيذها.كما تميل الابداعات إلى ان تكون قليلة في الوقت الذي يجري فيه التاكيد على الفاعليةو الكفاءةكما ان متخذي القرار هم الآن اكثر تحفظا في قراراتهم.ولا زالت الادارة العليا مركزية في اتخاذ القرارات فضلا عن احكام سيطرتها على المنظمة و في هذه المرحلة يكون وجود المنظمة أهم من وجود الشخص فالادوار تم تحديدها إلى درجة لم يعد يسبب رحيل أحد الاعضاء تهديدا مباشرا اوجود المنظمة

مرحلة توسيع الهيكل التنظيمي

تنوع المنظمة في هذه المرحلة السلع و الخدماتالتي تقدمها و تكون الإدارة مهتمة باستمرار في البحث عن السلع الجديدة و فرص النمو في البيئة الخارجية كما يصبح الهيكل التنظيمي اكثر تعقيدا و اتساعا الامر الذي يتطلب انتشار اللامركزية في اتخاذ القرارات

مرحلة التدهور

نتيجه للمنافسه الحادة و تقلص الأسواقتجد المنظمة نفسها و قد انقض الناس عن اقتناء سلعها او خدماتها لذلك نجد ادارة المنظمة تبذل قصارئ جهدها في البحث عن الاساليب الكفيلة بالاحتفاظ بالاسواق و تفتش في الوقت نفسه عن الفرص الجديدة و مما يلاحظ في هذه المرحلة ارتفاع معدل دوران الافراد الماهرين و تزايد حدة مستويات الصراع بين العاملين و كما تظهر احتمالات ظهور قيادات جديده تنقذ المنظمة من تدهورها المتسارع و من بين الاشياء التي تركز عليها هذه القيادات مركزية القرارات الادارية. يثير التساؤل هنا:هل ان جميع منظمات الاعمال تمر بكل هذه المراحل؟و للاجابه نقول:لا ليس بالضرورة إذ ان بعض الادارات تموت او تتلاشى منذ مراحلها الاولى لكن هناك منظمات نجد ادارتها لا ترغب في الوصول إلى المرحلة الخامسة على اية حال ان استبعاد المرحلة الخامسة من ذهن الادارة يعني ان عليها ان تكافح ياستمرار لتكون في نمو متواصل او تضمن لنفسها الثبات و البقاء في مرحلة معينة هذا و من وجهة نظرنا يمثل افتراض متفائل فليس هناك منظمة خالدة في الوجود حتى و ان بقيت بعض المنظمات ناشطة في دنيا الاعمال سنوات طويلة تتجاوز عمر الإنسان.

أهمية تبني منظور دورة حياة المنظمة

ان استخدام هذا المنظور الجديد قلب الموازين الادارية تماما فلم يعود مقبولا الآن القول ان المنظمة كيان ثابت لانها وفقا لهذه الرؤية الجديدة كائن حي يتحرك باستمرار و هي تتطور و تتغير. ان موضوع دورة الحياة للمنظمة قد فتح بابا جديدا امام الباحث الاداري لكي يختبر اغلب مفردات الارث الاداري الذي تكون لدينا خلال القرن العشرينكما ان المدير الذي يتعامل مع منظمته وفقا لهذه النظرة الحركية يعرف تماما ان المبدأ الاداري في مرحلة معينة من مراحل دورة حياة المنظمة لا يكون كذلك في مرحلة اخرى و يعرف أيضا ان النظريات الخاصة بكل من القيادةو الدافعية و المركزية و الرسمية لا يمكن ان تكون ثابتة عبر هذه المراحل ان يتبنى الابداعو المرونة و الفن في كيفية اختيار و تطبيق او ايقاف سلوك اداري

معين في ضوء هذا المتغير الجديد.من هنا نستطيع ان نقول ان موضوع دورة حياة المنظمة جعل مدير اليوم اكثر واقعية من مدير الامس.

مفهوم المنظمةوتعريفها وانشطتها ومبادئ عملها

شهادة عليا بالادارة

بدأ وجود المنظمات بوجود الإنسان ، ففي المجتمع البدائي الذي بدأ منه تطور المجتمع كان الناس يعيشون بشكل جماعات لتدبير شؤونهم الحياتية كالصيد وجمع الثمار والدفاع عن النفس وما إلى ذلك .

وعندما تتشكل الجماعات وتعمل سوية ، كما يعمل شخصان ويتعاونان لتحريك أو نقل حجر من مكانه إلى مكان آخر " فإنهما يزيدان في الحقيقة من قوتهما الشخصية عن طريق التجميع ، واعترافهما بذلك هو بمثابة تكوين منظمة عن قصد ، وبذلك يمكن القول أن تطور المنظمات ونموها على أنها وسيلة للتغلب على القيود التي تحد من العمل الفردي".

ومع تطور المجتمع وتعدد صعوبات الحياة ومشاكلها من تعقيد وتنويع للحاجات الإنسانية سواء أكانت حاجات مادية أم حاجات معنوية ، دفعت بالإنسان كفرد للتعاون مع الآخرين من أجل إشباع حاجاته والتي تتحقق من خلال المنظمات ، وذلك لعجزه كفرد عن إشباع تلك الحاجات .

ويمكن تعريف المنظمة بأنها(عبارة عن كيان قانوني يأخذ شكل تجمع بشري ، يعمل حسب نظام خاص بشكل متعاون ومتضامن لتحقيق هدف معين بشكل مسبق وفق أدوار يرسمها ويحددها أبعاد هذا النظام وذلك بما يتعلق بمهام ومسؤوليات كل فرد من هذا المجتمع ويمكن أن تكون المنظمة تجارية أو صناعية أو خدمية أو حكومية....الخ) . ومنهم أيضاً من عرف المنظمة كما يلي : "بأنها عبارة عن تفاعل وتعاون مجموعة من الأفراد لإنجاز أهداف يكون تحقيقها جماعياً أفضل" .

وفي هذا المجال هناك من يصنف الدولة بأنها منظمة مركبة أي أنها منظمة المنظمات بوصفها المنظمة العليا أو النهائية التي ليس لأية منظمة إزاءها سلطة تماثل سلطة الدولة بمهامها من شمول ، حيث تقيم الدولة داخل إطارها منظمات ثانوية هي الهيئات المحلية أو الهيئات الخاصة .

نشأة الإدارة العامة وتعريفها

ينقسم العمل الإداري إلى مجالين رئيسين هما إدارة الأعمال والإدارة العامة ، تختص إدارة الأعمال بالعملية التي تقوم على تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة جهود الأفراد الآخرين لتحقيق أهداف محددة .

وعندما تكون هذه الأهداف تتعلق بالسياسة العامة للدولة وتنفيذها فإن العمل الإداري يرتبط بالمجال الثاني وهو الإدارة العامة .

وجدت الإدارة العامة كنشاط عام ، كجزء من النشاط الحكومي مع وجود النظم السياسية لتعمل على تنفيذ الأهداف والبرامج السياسية . إنما كدراسة منظمة لشؤون الحكومة ظهرت فقط عام 1887 في أمريكا .

والإدارة العامة هي جزء من مفهوم أكبر وهو الإدارة كعمل الغاية منه تحقيق هدف معين .

تعني الإدارة العامة أو الحكومية المشتقة من الأصل اللاتيني (تقديم خدمة عامة) حيث تعد تلك الإدارة مرآة الدولة وأدائها التنفيذية ، فبواسطتها تضع الدولة خططها وبرامجها وترسم سياستها وتحقق أهدافها ، فالإدارة الحكومية تقوم بتسيير الحياة اليومية للمواطنين في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية ، كما أصبحت في الظروف المعاصرة تغطي قضايا ومسائل تتحدد أولوياتها حسب أهميتها مثل البطالة والكساد والأمن القومي والضمان الاجتماعي ...الخ .

ليس من السهل تقديم تعريف كامل وشامل للإدارة العامة ، وفيما يلي بعض تلك التعاريف :

الإدارة العامة هي " تنسيق الجهود الضرورية والجماعية لتحقيق الأهداف التي تحددها السياسة العامة للدولة ". وبذلك فإن الإدارة العامة تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة والإنتاج الحكومي وتنفيذ مختلف القوانين . وهي : " الوصول إلى الأهداف العامة عن طريق استخدام القوى البشرية والموارد المادية بأساليب علمية لرفع الكفاية الإنتاجية في الأجهزة الحكومية) .

أما بداية تشكل علم الإدارة في المجال الاقتصادي فيرتبط بدراسة طرق الإنتاج في المشروعات الصناعية ، وانطلاقاً من ذلك (التركيز على الإنتاج) يمكن التحدث عن ظهور ضرورة وحاجة للنشاط الإداري كمجال مستقل للنشاط ، وقد انبثقت هذه الضرورة من ظاهرة الإنتاج الآلي الضخم ، ولكن بكونه فرعاً خاصاً ومستقلاً للمعرفة ، إذ يمكن عد مهمته الأساسية هي إضفاء المفهوم النظري للإدارة كنشاط إنساني قد تم في ظل القرن الحالي بما يمتاز به من تخصص وإنتاج ، وتقدم تقني ، وفصل بين الإدارة والملكية في العمل .

والإدارة في العصر الحديث تتمتع بأهمية خاصة ، كونها تهدف إلى تحقيق غايات النظام القائم في المجتمع وتقوم بتعبئة الموارد البشرية والمادية المتاحة ، وتحريكها نحو تحقيق أهداف معينة . فمهمة الإدارة تكمن في تخطيط العمل وتنظيمه نحو هدف معين ، وتوجيه الجهود للوصول إلى ذلك الهدف بتحقيق أقصى المنافع وبأقل التكاليف ، فالإدارة تقوم بأعمال تمثل حاجات مشتركة لا يستطيع الأفراد القيام بها وحدهم فرادى ، فتقوم تلك الإدارة برسم نشاطات العمل الجماعي وبرمجتها وتنفيذها .

يستخدم اصطلاح الإدارة في مجالات متعددة ، وفي أدبيات الإدارة يوجد الكثير من التعاريف للإدارة من هذه التعاريف : ما أورده تايلور في مؤلفه إدارة الورشة حيث يقول إن (فن الإدارة هو المعرفة الحقيقية لما تريد من الآخرين أن يقوموا به ، ثم التأكد من أنهم يقومون بأفضل طريقة وأرخصها).

كما يعرف هنري فايول الإدارة بقوله (يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة . ومنهم من يعرفها (أن الإدارة وهي وظيفة تنفذ الأشياء عن طريق الآخرين) .

هذه التعاريف تمثل وجهات نظر واضعيها من جهة ، ومراحل تطور مفهوم الإدارة من جهة الأخرى .

ولكن مفهوم الإدارة وجوهرها في المرحلة المعاصرة ، مرحلة التقدم العلمي – التقني ، وما نتج من تلك المرحلة من تغيرات في المفاهيم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، وبخاصة بعد ظهور الاتجاهات الحديثة وتكوينها في الإدارة ، يمكن تعريفه على النحو التالي : (تمثل الإدارة تأثيراً هادفاً موجهاً في مجموعات العاملين في المنظمة ، بوساطة مجموعة من الطرق والوسائل المعينة ، بهدف المحافظة على التناسب الموجود ، أو الانتقال إلى تناسب جديد يحقق الأهداف المتوخاة) .

يؤكد هذا التعريف حقيقتين أساسيتين وهما : أن الإدارة علم عندما تستند في نشاطها إلى مجموعة من الوسائل العلمية ، مستخدمة التخطيط والقيادة والتوجيه والرقابة . والحقيقة الثانية أن الإدارة إلى جانب كونها علماً فهي فن حينما تستطيع أن تحقق التناسب . إن الأهداف المتوخاة من الإدارة عديدة وإذا ما أخذ على سبيل المثال وانطلاقاً من مفهوم الإدارة الحديث فإن مسؤولية الإدارة تحقيق هدف الجهات المرتبطة والمهتمة بالمنظمة والتناسب بين العمال والمالك والدولة والمستهلك والمجتمع ...الخ .

الجهات المهتمة بالمشروع

وكما هو معلوم فإن العامل كفرد مهتم بالحصول على أكبر دخل شخصي ، والدولة تهتم بزيادة المصدر الرئيسي لميزانيتها ، والمجتمع كذلك يهتم بحاجاته وعدم الهدر في موارده ، والمالك بغض النظر فرداً كان أو مجموعة أو....الخ . يهتم بالحصول على أكبر كمية من الأرباح من أجل استثمارها من جديد ، ومسألة توافق تلك الجهات المتعددة يجب أن تحلها الإدارة .

هذا بالإشارة إلى أن مجال تطبيق الإدارة يكون في القطاع العام ، والقطاع الخاص ، وأيضاً في المنظمات التي لا تهدف إلى البرامج مثل النوادي وإدارة الجمعيات التعاونية الخيرية والمدارس ورياض الأطفال .الخ

وينظر إلى الإدارة على أنها عملية أي أنها نشاط حركي يتكون من مجموعة من النشاطات (الممارسات) المحددة (وظائف) مرتبطة ببعضها تقوم بينها علاقة متداخلة تتميز بالتأثر والتأثير، ويؤدي تنفيذها بشكل جيد إلى حسن سير العمل في المنظمات وبالتالي تحقيق أهدافها أي يمكن النظر على أنها عملية يمكن عن طريق الجمع بين الموارد المتاحة (الإنسان ، الآلات ، والمعدات ، المواد الخام) بأفضل السبل لتحقيق الأهداف المرسومة بأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال أي بتحقيق ما يسمى بالكفاية والإنتاجية

مفاهيم عامة حول المنظمة

لا تستطيع المجتمعات الحديثة أن تواكب التطور اعتمادا على قدرات فردية أو بطولات أحادية لان حجم التنوع والتباين في الحاجات الإنسانية لأفراد المجتمع كبير بحيث لا يمكن تغطيته إلا من خلال التنظيم (المنظمة) والتي تعمل على تكوين المفاهيم والاتصالات وصنع القرارات ورسم اتجاهات الرأي والتدرج الاجتماعي والتغيير والتطوير والتمحور حول (القضية= الهدف) بما يسهم في تقدم البشرية وتطورها وبناء الحضارة الإنسانية .

ونحاول من خلال هذا البحث إلقاء الضوء على مختلف جوانب المنظمة ضمن أربعة مطالب الأول تحت عنوان مفهوم المنظمة بثلاثة فروع، ثم يليه مطلب ثاني هو أنواع المنظمات، كما أن للمنظمة مسؤوليات وأهمية وهذا ما سنتناوله ضمن مطلبنا الثالث، ونختم المبحث الأول بمطلب رابع يتحدث عن ما يؤثر في هذه المنظمة ويتأثر بها.

وبعد ذلك نلقي نظرة على المؤسسة بصفة مختصرة من تعريف وأهداف وأنواع، ثم ننتقل إلى التنظيم داخل المؤسسة من خطوات للتنظيم في هذه المؤسسة والوسائل التي تخدم هذه المؤسسة .

المبحث الأول : المنظمة

المطلب 1 : مفهوم المنظمة

الفرع 1 : تعريف المنظمة

يطلق على المنظمة أو عدة تعاريف منها:

*تعريف المفكر"ليترر" : المنظمة وجود اجتماعي طور من قبل الأفراد ، لتحقيق أشياء لا يمكن تحقيقها بغير ذلك ، وهي تأخذ أفرادا متنوعين ومعرفة ، ومواد أولية ، ووضعهم في هيكل ونظام ليعبر عن وحدة متكاملة.

*تعريف حركة "فتح" : المنظمة جماعة من الأفراد لديهم أهداف واحدة و أفكار مشتركة ، وتحكمهم قواعد متفق عليها ، ويقومون بعمل مشترك لتحقيق هذه الأهداف ، ويضمهم هيكل تنظيمي .(2).

*تعريف آخر للمنظمة : هي دراسة سلوك الأفراد داخل بيئة معينة، أو هي دراسة الاطار الذي يمارس فيه الأفراد نظامهم وتتركز على تحقيق هدف معين.

الفرع 2 : مكونات المنظمة

تتشكل المنظمة بحسب التعريفات المختلفة التي أوردناها من عدد من العناصر يمكن أن نحددها بالتالي :

1-الأهداف -2.الأعضاء -3 .الهيكل التنظيمي .

4-الاتصالات -5 .القوانين -6 .العمل .

7-نظام مفتوح أو مغلق مع البيئة المحيطة.

أولا : الأهداف:

وتعرف الأهداف بأنها (نتيجة محددة يجب الوصول إليها في زمن محدد). والأهداف في المنظمة تتميز أنها

1-المرشد لفعاليات المنظمة : بمعنى أن أي نشاط أو فعالية يجب أن يخدم الهدف و إلا حصل الهدر والضياع في الجهود والإمكانيات.

2-تحدد فعاليات التنظيم : بمعنى أن اختلاف الأهداف يؤدي لاختلاف الفعاليات .

3-وهي مصدر الشرعية .

4-وهي مقياس الأداء.

5-وأيضا مصدر التحفيز.

6-وهي دليل اتخاذ القرارات .

7-ودافع ارتباط الأفراد بالمنظمة (الانتماء.(

ثانيا : الأعضاء (الأفراد : (

إن الأفراد (الأشخاص(هم العنصر الهام في المنظمة لأنهم يمثلون الروح الحركية والإبداعية والابتكارية والأدائية فيها ، وهم حملة الدعوة والمبشرين بالفكر والمؤثرين في اتجاهات الجماهير وباختصار فهم عنصر الحركة والفعل لذا فان دورهم وأهميتهم تتأتى من التالي:

1-إن التنظيم يعمل من خلال مساهمات الأعضاء ، ونشاطات الأفراد من التفكير والخبرة والجهد والوقت والكفاءة والإتقان في تنفيذ المهمات والمسؤوليات.

2-يصمم الهيكل ، وتحدد طبيعة الاتصالات ، ويقسم العمل ، وترسم المهمات لتؤدي من قبل الأعضاء

3-تحقيق الغايات للتنظيم وإدارة المؤسسة (تخطيط وتنظيم ، وتوجيه=قيادة ، ورقابة) تتم بالأعضاء .

4-ممارسة السلطة والمسؤولية مهمة يقوم بها الأفراد.

5-الأفراد يضمنون استمرار المنظمة بأعمالها ، فلا بد لاستمرار المنظمة من استمرارية تواجد الأفراد فيها.

أما المنظمة فتقدم للأفراد إشباعا لحاجاتهم (عمل / علاقات اجتماعية / انتماء / قيادة / الاعتماد على الآخرين / الاحترام / المكانة / تحقيق الذات / إرضاء الضمير.(

ثالثا : الهيكل التنظيمي :

وهو (الشكل المحدد للاتصالات بين أجزاء المنظمة) ، ويماثل الهيكل التنظيمي للمنظمة الهيكل العظمي للإنسان ، فهو الذي يشكل بناء المنظمة ورابط مكوناته الذي من خلاله تنفذ الأعمال والمهمات ، وتحدد المسؤوليات والصلاحيات وعليه فيمكن أن نقول أن الهيكل التنظيمي (الهرم التنظيمي=السلم التنظيمي) يحقق الأهداف التالية :

-1توزيع الأعمال ، وتحديد المهام الأفراد والجماعات في المنظمة (الخلايا ، الحلقات.(

-2يحدد المستويات (المراتب) التنظيمية ، ونطاق الإشراف (المسؤولية) وبالتالي مستويات السلطة.

-3يحدد عمليات تنسيق المهمات مع بعضها وتحقيق الترابط بينها لجعل المنظمة تعمل كوحدة واحدة.

-4يحدد قنوات الاتصال وانسياب المعلومات وحركتها .

-5يعمل الهيكل على تقليص التأثيرات الفردية في المنظمة من خلال الضوابط والقوانين التي تحد من الاجتهادات الشخصية .

-6يحدد الهيكل طرق ممارسة الرقابة ومستوياتها وأجهزتها .

رابعا: الاتصالات :

إن الاتصالات هي تبادل للحقائق والأفكار والآراء والعواطف ، أو هي اشتراك بالمعنى والمفهوم (سي جي براون) هي اعتراف بإنسانية الكادر ، وضرورة أن يعبر عن ذاته وروحه بطريقته.إن الاتصالات في المنظمة إقرار بحق الفرد في التفكير وإبداء المشاعر والتساؤلات والمعاني وتقبل التوجهات والقرارات أو التوصيات بالاتجاه الآخر.

خامسا: العمل (المهمات: (

إن عمل المنظمة أو مهماتها تمثل الأنشطة المطلوب تنفيذها والتي تبني عليها المنظمة ما يحقق الأهداف والخدمات الضرورية وإشباع حاجات الأفراد والمجتمع ، وقد تأخذ النشاطات أي من الأشكال التالية :

-النشاطات الإدارية والمالية – النشاطات الإعلامية والتثقيفية والفنية

-نشاطات الرأي والإبداع – النشاطات الفكرية والتعبوية

-النشاطات الرقابية – النشاطات الاجتماعية (مهرجانات ، معارض ، ندوات ، زيارات.(

-النشاطات البيئية – النشاطات النضالية (مواجهات ، اضرابات ، تظاهرات.(

-النشاطات العسكرية – ....الخ.

سادسا : القوانين:

وهي التي تحكم المنظمات وهي عبارة عن مجموعة المبادئ والقواعد والأسس التي تمثل المنظمة و تحكم العلاقات الداخلية فيها.

سابعا: نظام مفتوح:

بمعنى تضمنه للعناصر الثلاثة الرئيسية لأي نظام وهي المدخلات والعمليات والمخرجات. فمن المدخلات عمليات الاستقطاب والتخطيط والتقارير والتفكير ، ومن العمليات عقد الجلسات وتنظيم الجهود والتدريب والعمل بروح الفريق والتثقيف ، ومن المخرجات صنع القيادات وتحقيق الأهداف وحل المشكلات والتغيير والتقييم ...الخ .

وبذلك تكون حقيقة التنظيم الانفتاح على ثلاثة مؤثرات رئيسية هي الأعضاء أنفسهم بخلفياتهم المتنوعة ، وبيئة المنظمة ، والبيئة الخارجية من علاقات المنظمة بالمحيط . وبمقدار ما تمثل المنظمة رعاية لمصالح أو احتياجات أو أفكار الجماهير يكون تأثيرها في المحيط

الفرع 3 : سمات المنظمة

أولا: المنظمة تكوين اجتماعي: لأنها تضم أفرادا بينهم تفاعل اجتماعي يؤدي لتحقيق الأهداف وإشباع الحاجات / الحياتية والاجتماعية / والتقدير / وتحقيق الذات ..... ، وعبر التعاون والتنسيق وتقسيم الأعمال وتحديد المهام والمسؤوليات .

ثانيا : التنظيم (المنظمة) تكوين إنساني: بمعنى أنه يختص بالكائن البشري فقط.

ثالثا: التنظيم تكوين مقصود : لأنه يبغي تحقيق أهداف مقصودة ويقام التنظيم عن وعي لا عشوائية وبالتالي فالتنظيم (جماعة) ذات أهداف منظمة.

رابعا : المنظمة كيان ضروري : لأنها تحقق العمل والإنتاج وإشباع الحاجات (المتطلبات(

خامسا: المنظمة كيان تطويري : يساهم في الابتكار والإبداع ومواكبة التطورات العالمية

سادسا: المنظمة أداة أو وسيلة و ليست غاية ، لذا فان العمل لتحقيق الأهداف عبر هذه الأداة هو المطلوب وليس لخدمة التنظيم على حساب الأهداف ، أو على حساب متطلبات القضية أو المجتمع.

المبحث الثاني : المؤسسة

المطلب 1 : تعريف المؤسسة وأهدافها

الفرع 1 : تعريف المؤسسة

تعرف المؤسسة على على أنها مجموع العناصر المادية والبشرية التي تتفاعل فيما بينها بغرض تحقيق هدف معين، بينما تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها الخلية الأساسية والفعالة في الدورة الاقتصادية، كما تعرف أنها تنظيم معين الهدف منه خلق قيمة مضافة من خلال الجمع بين عوامل الانتاج، ويتمثل

الفرق بين المنظمة والمؤسسة في كون كل مؤسسة هي منظمة وليس بالضرورة كل منظمة هي مؤسسة، كما ان هذه الأخيرة تسعى الى تحقيق الربح.

الفرع 2 : أهداف المؤسسة

للمؤسسة مجموعة من الأهداف التي تسعى الى تحقيقها، وتختلف هذه الاهداف باختلاف المؤسسة. لكن بصفة عامة يمكن التمييز بين مجموعة من الأهداف هي :

-1الاهداف الاقتصادية : - تزويد السوق بمختلف أنواع السلع والخدمات (تغطية احتياجات المجتمع الذي تتواجد فيه.)

-تحقيق الربح بحيث يعتبر الهدف الأساسي تضمن المؤسسة معه استمرارها، فالمؤسسة التي لا تضمن ولو حد أدنى من الربح ليست قادرة على الاستمرار ولا على التوسع.

-2الأهداف الاجتماعية : - ضمان مستوى مقبول من الأجور للعاملين.

-تحسين مستوى معيشة العمال.

-ايجاد أنماط استهلاكية جديدة.

-توفير تأمينات ومرافق للعمال

-3الأهداف التكنولوجية : يعتبر البحث والتطوير من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات الحديثة للوصول اليها.

-4الأهداف الثقافية : أصبح من المبادئ الأساسية للمؤسسة اليوم تكوين عمالها وكذا تقديم الجانب الترفيهي لهم.

المطلب 02 : أنواع المؤسسات

يمكن تصنيف المؤسسات حسب عدة معايير :

-1المعيار القانوني : تقسم المؤسسات قانونيا الى نوعين أساسيين :

أ- شركات الأشخاص : هي الشركات التي تتكون من عدة شركاء، ولكن الأساس أو الاعتبار هنا هو اعتبار شخصي.

ب- شركات الأموال : وهنا الاعتبار لا يكون شخصيا انما يكون ماليا، أي أن المسؤولية تتحدد وفق حصة الشريك وليس وفقا لاعتباره الشخصي.

-2معيار الملكية : يتم تقسيم المؤسسات حسب ملكيتها وهنالك من يضمها الى المعيار السابق لأن القانون هو الذي يحدد الملكية، ويمكن التمييز بين :

أ- المؤسسات الخاصة : وهي التي تكون ملكا لفرد أو مجموعة من الأفراد.

ب- المؤسسات العامة : وهي التي تكون ملكا للدولة.

ج- المؤسسات المختلطة : وهي التي تكون شراكة بين الأفراد والدولة في نفس الوقت.

د- المؤسسات المتعددة الجنسيات : وهي التي تكون ملكيتها لأفراد من جنسيات مختلفة ويتجاوز أصلها حدود الدولة .

3-معيار الحجم : يمكن تقسيم المؤسسات حسب حجمها الى 4 انواع :

أ- مؤسسات صغيرة .ب- مؤسسات متوسطة .ج- مؤسسات كبيرة

د- مؤسسات عملاقة.

ويتم تحديد حجم المؤسسة وفق عدد عمالها أو رأسمالها أو حجم أعمالها

المطلب 2 : التنظيم في المؤسسة

الفرع 1 : الوسائل المستخدمة في التنظيم لخدمة المؤسسة

الالتزام بمفهوم أن وحدة الأمر مطلب أساسي في النظم الإدارية الفاعلة ، فتداخل مسؤوليات و صلاحيات المسؤولين يؤدي إلى التداخل في المرجعية و يخلق أجواء من الفوضى داخل المؤسسة .فكلما كانت المسؤوليات محددة وواضحة أمكن تجنب التيه و الخوف و الإحباط ، فتحديد المسؤولية لجميع العاملين في المؤسسة يحفظها من صراعات ممكنة بين العاملين فيها ويقلل من تداخل أدوارهم ، إذ يسود الشعور بالثقة والأمان، والالتزام لخدمة الأهداف وكل من لهم صلة أو اتصال في المؤسسة.

2-الالتزام بأن تكون كافة مظاهر التنظيم الإداري في المؤسسة مبررة في ضوء مقدرتها على الإسهام في تحقيق أهدافها و مراميها.

3-الالتزام بان تتسم القرارات المتخذة بالعدالة وأن تكون منسجمة مع الأهداف ومع الأطر الفلسفية التي يقوم عليها النظام المؤسساتي.

4-الالتزام بان تتسم سلوكات مدير المؤسسة بتوجه إيجابي نحو ممارسات عمليات تفويض فعاله للمهام وما يوازيها من صلاحيات مع عدم تخليه عن حقه ومسؤولياته في المتابعة، فتفويض الصلاحية إذا ما تم على أسس أداريه سليمة فانه يؤدي إلى تيسير العمل وعدم تراكميته اضافه إلى إدراك المعنيين أبعاد مسؤولياتهم المحددة وضمان عدم تداخل قراراتهم.

5-الالتزام بان يكون التعامل مع المستجدات من تغيرات وبدائل وأفكار وغير ذلك قائما على تحليل هذه المستجدات مع الأخذ بعين الاعتبار قيم مجتمع المؤسسة وبيئتها الخارجية وضرورة مراعاة أن تكون هذه التغيرات اكثر ملاءمة وافضل فاعلية للمؤسسة من تلك التي سبقتها.

6-الالتزام بان تتمتع المؤسسة بدرجه من المرونة تسمح لها بالتكيف مع ظروف التغيير ، في الوقت الذي يفترض فيه أن يحافظ النظام على درجة من الاستقرار النسبي اللازمة لاداء مهام ومتطلبات دوره . فالتغيير من اجل التغيير سياسة خطرة ولكن في الوقت نفسه فان المقاومة الشديدة للتغيير قد تؤدي في النهاية إلى تقادم النظام والتخلف والتراجع المهني للعاملين فيه.

الفرع 2 : خطوات أو مراحل التنظيم في المؤسسة

لنفترض أن هناك شخصاً ما يمتلك رأس مال ويرغب في تكوين شركة (منظمة) لتصنيع أحد المنتجات، وطلب من أحد الخبراء الإداريين أن يعمل على وضع نظام إداري لهذه الشركة فما هي الخطوات التي سيتبعها هذا الخبير لوضع هذا النظام. دعنا نستعرض هذه الخطوات بشيء من الإيجاز كما يلي:

الخطوة الأولى :سيطلب الخبير من أصحاب الشركة المزمع إنشائها أن يحددوا له ما هي أهدافهم من إنشاء هذه الشركة من أجل تحديد نوع وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف. فإذا كان هدف المنشأة هو إنتاج سلعة لتسويقها في السوق المحلية مثلاً بفرض تحقيق هدف مرضي، فإن الخبير في هذه الحالة سيكون قد حدد بداية الطريق وسينتقل إلى الخطوة التالية لها.

الخطوة الثانية :سيعمل الخبير على إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق الهدف المبين في النقطة (أ) ومن هذه النشاطات تصميم المنتج، اختيار التكنولوجيا الملائمة، تخطيط الإنتاج طويل المدى، تخطيط الإنتاج السنوي، جدولة الإنتاج، استلام المواد ، تخزين المواد، صرف المواد..، الإعلان ، البيع الشخصي، توزيع المواد، تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، اختيار العاملين، وضع المرتبات، اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل، وضع الموازنات، ومسك السجلات المحاسبية...... الخ .

الخطوة الثالثة :بعد أن ينتهي الخبير من إعداد كشف تفصيلي بجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق هدف المنشأة فإنه سيضع سؤالاً كبيراً وهو هل كل هذه الأنشطة المتنوعة يمكن لإدارة واحدة أو قسم واحد أن يقوم بها جميعاً؟ بالتأكيد فإن الجواب سيكون هو (لا) لأنه لا يعقل أن تقوم إدارة واحدة بجميع الأعمال المالية، والإنتاجية، والتسويقية.

وبالتالي فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة. ولكن السؤال الآن هو ما هو أساس التجميع لهذه الأنشطة هل التشابه في الوظيفة بمعنى أن النشاطات المالية تجمع معاً أو التشابه في نوع المنتج بمعنى أن المنتجات المتشابهة توضع معاً.. الخ؟

للإجابة على هذا السؤال يمكن القول أن هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات) ومن أهم هذه الأسس:

)أ (التقسيم على أساس الوظيفة: ويعتبر أكثر شيوعاً وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المرتبطة بمجال معين

في وحدة إدارية واحدة فنشاطات الإنتاج تجمع في إدارة واحدة ، والنشاطات المالية في إدارة واحدة ... الخ

)ب (التقسيم حسب المنتج: وهذا الأساس يقوم على تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما أو خط إنتاج معين في وحدة إدارية واحدة ويستخدم في المنشآت الكبيرة.(

)ج) التقسيم على أساس العملاء: ويستخدم عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء مثل الشباب والأطفال والنساء

)د) التقسيم حسب المناطق الجغرافية: ويستخدم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة سواءً محلية أو دولية. (

)هـ (التقسيم على أساس الإنتاج (العمليات): وهنا يتم التقسيم إلى إدارات طبقاً لمراحل العمليات الصناعية المستخدمة في التصنيع.

الخطوة الرابعة: تحديد العلاقات التنظيمية

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً.

وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها كما هو مبين في

وفيما يلي توضيح سريع لهذه المفاهيم :

أ –السلطة : Authority هي الحق (Right) القانوني (الشرعي) في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين وهناك أربعة أنواع من السلطات:

–السلطة التنفيذيةlime – Authority

هي السلطة التي لها الحق في إصدار الأوامر، ولا يجوز رفضها وأوامرها لا تقتصر على مجال متخصص معين (كما هو في السلطة الوظيفية) ولكن يشمل كل المجالات.

–السلطة الاستشارية Staff Authority

هي الحق في تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية وتكون غير ملزمة التنفيذ من قبل الآخرين.

–السلطة الوظيفية (التخصصيةFunctional Authority (

هي السلطة التي يستمدها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى ليس بحكم كونه رئيساً عليها – كما هو في السلطة التنفيذية – ولكن بحكم الخدمات التخصصية التي يقدمها لها.

-سلطة اللجانCommitte Authority :
وهي السلطة التي تمارس من قبل اللجان وقد تكون اللجان تنفيذية أو استشارية

ب- المسئولية : Responsibility هي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تعهد إليه من سلطة أعلى.
ج- تفويض السلطة : Delegation هي عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين
د- المركزية واللامركزيةCentralization & decentralization
المركزية: هي حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي. أي تركز السلطة في الإدارة العليا .
اللامركزية: هي عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى (الأدنى) أو الفروع بموجب قواعد تشريعية.
وتختلف اللامركزية عن التفويض في أن اللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال في التفويض. كما أن المفوض يبقى مسئولاً عن نتائج الأعمال التي فوضها.
ه- نطاق الإشراف : Span of management يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته.
و -اللجان : Committees عبارة عن مجموعة من الأفراد المعينين أو المنتخبين يعهد إليهم كجماعة بمسئولية القيام بعمل معين وقد تكون اللجنة تنفيذية أو استشارية.
الخطوة الخامسة :تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية
بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.
الخطوة السادسة :اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية
بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولابد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.(
الخطوة السابعة :رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية(
والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم) ، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتُعطي فكرة عن المناصب المختلفة.
وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل كما في

وقد تكون الخريطة من اليمن إلى اليسار.

وقد تكون دائرية.

الخطوة الثامنة :إعداد الدليل التنظيمي

في هذه المرحلة يعمل الخبير على إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة ، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها... الخ.

الخطوة التاسعة :تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

مما سبق نخلص إلى أن المنظمة هي عبارة عن أفراد وأشخاص يعيشون في بيئة واحدة، ويعملون على تحقيق هدف محدد، تنشأ بينهم علاقات إنسانية وعملية، وغيرها من العلاقات التي تضبطها نظام معين وقوانين مضبوطة، تكمن أهميتها في كونها حجر الأساس للمدنية ، وهي التي تؤثر على المجتمع وتتأثر به .

أما المؤسسة فهي منظمة تعمل على تحقيق الربح المادي.

مناقشةمفهومالمنظمةمنخلالوجهاتنظرمتعددة

وحتىنتحاشىالخوضفيبعضالتفاصيليمكنناالقولأنالمنظمةمفهومقديم

،لأنالإنسانفيسعيهحاولالتغلبوالانتصارعليمحدوديةقدراتهالجسمانيةعنطريقالتعاونوالتنسيقمعغيرهمنالأفرادسعيا منهلتقديمالمساعدةوالحصولعليهامنأجلتلبيةحاجاتهوحلمشكلاته.إليأنأصبحيعيشفيبيئةكلهاتعجبالمنظماتتهيمنعليكلم ناشطهالمتنوعة.

اليأنأصبحمنالأهميةبمكانفهمماهيالمنظماتوكيفيةالتعاملمعهاوتعلمأساليبوطرقتسييرهاومنثمبدأتدراستهابانتهاجالط رقالعلميةوازدادتبذلكأهميةتطويروسائلوأساليبتحليلالمنظمات.واليحدالآنهناكعدةمحاولاتلتحديدمعنيومدلولالمنظ مةإلاأنهاتتباينفيمابينهاتبايناير تكزإليبعضالمنطلقاتالفكريةالمختلفةنذكرمنهاباختصارأهمالمدارسوآراءعلماءالتنظ يموالاجتماعوالاقتصاد...

أو لا : المدرسةالتقليدية :

عرفتالمدرسةالتقليديةالمنظمةعليأنهاهي"التكوينأو البناءالهيكلي"الذيينشأفيالأساسعنتحديدالعملوتجميعهوتقسيمهوتعيينالسلطاتوالمسؤولياتوإنشاءوتأسيسالعلاقاتبينالأجزاءالمكونةللمنظمة.

ثانيا : مدرسةالعلاقاتالإنسانيةو(السلوكية)

:وعرفتمدرسةالعلاقاتالإنسانيةوالسلوكيةالمنظمةبوصفهامجموعةمنالأفراديشطوننمنأجلتحقيقهدفأوأهدافمشتركة
.

ثالثا :أمامدرسةالنظمالحديثة :فإنهاشخصتالمنظمةوصورتهاعليأنهاعبارةعننظام (نسق (System وماهيإلاوحداتاجتماعيةمقصودةلتحقيقأهدافمعينة.كمانلاحظفانهذهالتعاريفالثلاثةتبرزنوعامنالتباينفيالمنطلقاتوالأفكار .حيثتجدأنالمدرسةالأوليركزتعليالبناءالتنظيميStructure أوتقسيمالعملفيالمنظمةوالتخصصفيه
،فيحينأنالثانيةركزتعليالعنصرالبشريفيمفهومالمنظمة

.أمامدرسةالنظمفإنهاركزتعليمفهومالنظامالمتكاملمعتبرةالمنظمةكيانمنظوممركبيجمعويربطبينمكوناتهالتيتشكلفيمجموعهاتركيباكليا موحدا .وهووحدةتتكوننمنأجزاءذاتعلاقاتاعتماديةمتبادلة
،ويتضمنفيالأساسمفاهيمالاعتمادالمتبادل،والتعاون،والكليةأوالشمولية.

رابعا: رأيعلماءالتنظيم

وفيرأيعلماءالتنظيمفإنهميرونأنالمنظمةهيكائنذوشخصيةجماعيةإنسانيةموحدةلهامظهرهاالمزدوج
،مظهرالتنظيمالداخليومظهرالشكلالخارجيالمميزلها

.وهذاممايؤديإلياكتسابالمنظمةللشخصيةبالنسبةلغيرالمنخرطينفيهاوهذامايمكنهامنالدخولفيعلاقاتواقعيةأوقانونيةخارجنطاقهاوتصبحبذلككتلةمشيدةهندسيايلعبفيهاالأفرادأدوارهمويكتسبونقيمةجديدةبحكمتمركزهمفيكيانيسيطرعليالأجزاءالتيياندمجتفيه.وبذلكتتجاوزالمنظمةمرحلةالعلاقةبينالأجزاءإليمرحلةالعلاقةبينهاوبينالغير ،
وينطبقهذاالتصورعليكلالمنظماتابتداءامنمنظمةالأعمالوصولااليمنظمةالمنظماتالتيهيالدولةأوالمجتمع.

خامسا: منظورعلماءالاجتماع

ومنمنظورعلماءالاجتماعفانالمؤسسة*(Institution)هيمجموعةمنالأحكاموالقوانينالثابتةأوالراسخةفيالمجتمعالتيتحددالتصرفوالعلاقاتالاجتماعيةللأفرادوالجماعات.

وتشبهالمؤسسةعادةبالعضوأوالجهازالذيينجزوظائفمهمةفيالمجتمع .

وحاولماكغايفروبيجفيكتابهماالمجتمعالتمييزبينالمؤسسةوالمنظمةفيقولان: أن(المؤسسة)
هيالإجراءاتوالأحكامالمثبتةوالمستقرةالتيتميزوتحددنشاطالجماعةبينماالجماعةالتيتستعينبهذهالإجراءاتوالأحكاما
لتيتنظموتسيرأعمالهاوشؤونهاهي
(المنظمة)...والشخصعندئذينتميإلىالمنظمةولايمكنأننقولأنهينتميإلىالمؤسسةلأنهافقطتتكونمنمجردمجموعةمنا
لأحكاموإجراءاتالسلوكوالتصرف

سادسا: المفهومالاقتصادي

أمافيالمفهومالاقتصاديفإنالمؤسسةEntreprise فيالبدايةتمالتركيزعليهاعلىأنها (وحدةاقتصاديةللإنتاج)
غيرأنهذاالمفهومصارغيركافلتوضيحطبيعتهاالمعقدة. لذلككله ،أضيفاليهذاالمفهومأنالمؤسسةهيعبارةعن(أداة
Outilلإنتاجالسلعوالخدمات)
لأنهاتضفيعلىالموادالخامفيالطبيعةقيمةاستعمالأومنفعةبهدفتلبيةمتطلباتالزبائنوالبقاءفيالسوقوتحقيقالربحوضمانم
ناصبالشغلوإرساءأوبناءأسسوقواعدللتنميةوالتكوينوالتدريبفيالبلد.
وفيجميعالحالاتيتعينعليهذاالكائنصرفمنتجاتهلكييعاودنشاطاتهمنجديد.

ومعذلكفإنماتقدملايسمحلنابإعطاءتعريفصحيحللمنظمة (أوالمؤسسة)
كلالمحاولاتكانتغيركاملةأوتطورتإلىحدإعطاءمجردتعاريففيغالبيتهاوصفيةليس

إلا
.وفيالواقعفإنكلمنظمةأعمالهيقبلكلشيءحقيقةمجسدةفيالواقعفريدةمننوعهالأنهاتتشابهوكلهاتختلفعنبعضهاالبعضمث
لهامثلالأشجاربحيثلايوجدفيالواقعمنظمتينمتطابقتين،
لأنأوجهالاختلافبينالواحدةوالأخرىكثيرة.وعلىضوءهذهالاختلافاتالمحتملةكيفولماذادائمانتكلمعنالمنظمةبصيغ
ةالمفرد؟فيحيننجدفيالواقعأنكلمنظمةبمفردهافريدةمننوعها؟بالرغممنذلك،نجدأنمنظمةالأعمالالاقتصاديةلهاأشياء
مشتركةمعمثيلاتهامنالمنظماتتضعهاموضعالعمل،نفسعواملالإنتاجمنعمل، ورأسمال ،وطاقة، ومواد
،ومعلومات... إلىآخرهتشتريهاالمنظمةأوتؤجرهامنالأسواقالمتخصصة .
وفيالأخيرنصلإلىقناعةأنكلمنظماتالأعمالتشتركفيممارسةأوتنفيذوظيفةاقتصادية،
وتضطلعبدوراجتماعي،وتتألفمنمراكزمستقلةلصنعواتخاذالقراروتنفيذه(

رسالة المنظمة وناقش فوائدها

هي بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه قد يتم صياغة رسالة المنظمة في جملة بسيطة بلغة عامة وغير مربك وتصاغ بلغة واسعة غير محددة.

فوائد رسالة المنظمة:

1-الإجماع إلي الغرض : تحديد الصناعة التي تشارك فيها المنظمة يلتزم به جميع المديرين.

2-استغلال الموارد : تسمح بمراجعه أولية للاتجاهات التي يمكن استغلال الموارد فيها.

3-مناخ المنظمة وفلسفتها : توفر الرسالة نقطة بداية لتطوير قيم المنظمة واعتقاداتها وتوجهاتها التي تشكل ثقافة سلوك المنظمة.

4-رؤية بعيدة المدى : سبب رئيسي لتوفير نقطة بداية للمستقبل.

5-تحديد مجال العمل : إذا كانت محددة تكون فعالة أكثر من العبارات العامة.

6-التوجه نحو السوق : يجب وضع العملاء في قلب \ مركز العمل حتى تقوم المنظمة بتطوير توجهات نحو تلبية حاجاتهم.

7-إيجاد دافعية لدى العاملين : تساعد الرسالة العاملين علي فهم اتجاه المنظمة والربط بينهم وبين المسار العام.

معايير صياغة رسالة المنظمة

ممكن تكتب رسالة وتحط الإرشادات اللي تبي والمعايير ، كيفك وتنتقدها بأن تذكر النقاط التي خلت منها والمعايير لصياغة رسالة المنظمة تحت(

المعايير لصياغة رسالة المنظمة-:

1-تعريف المنتج الأساسي للمنظمة (سلعة – خدمة(

2-تعريف العملاء والأسواق وحاجاتهم التي ستتم تلبيتها.

3-التقنيات : التطورات التي يمكن استخدامها.

4-النمو والربحية : يجب أن تعكس الرسالة التطلعات التوسع والربح.

5-فلسفة المنظمة : يجب أن تتضمن الرسالة ثقافة وقيم الإدارة.

6-المسؤولية الاجتماعية والرأي العام : يجب أن تكون المنتجات موثوقة وكفاءة العمليات.

المعايير التي تؤثر في صياغة رسالة المنظمة-:

-تاريخ المنظمة.

-قدرات القوة المميزة بالمنظمة.

-الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.

-توفر الموارد المتاحة للمنظمة.

ماهية أهداف المنظمة وفوائدها

تعريف الأهداف : تمثل المخرجات المحددة التي تضعها المنظمة وتسعي الي تحقيقها.

أهداف المنظمة وفوائدها-:

1-تحدد الأهداف رسالة المنظمة وتعطيها هوية.

2-توفر أساسا لتوجيه المنظمة وتزود الأفراد بالمخرجات التي يتطلعوا إليها.

3-تمكن الأفراد والجماعات من تنسيق جهودهم المشتركة وتكون مصدر تماسك.

4-تزود الأهداف المنظمات بمعايير لقياس الأداء وأساس لمراقبة أعمال المنظمات.

5-تساعد علي إيجاد الأساس القانوني لوجود المنظمات.

6-تساعد علي التعلم والتكيف من خبراتها المتراكمة.

7-تعد قوة دافعة ومحفزة للأفراد العاملين.

أنواع أهداف المنظمة المختلفة

1-الأهداف التوجيهية 2- أهداف أدائية 3- الأهداف الداخلية 4- أهداف خارجية

قيادة السوق

)التنافس – الإبداع – التقدم التقني) النمو \ التوسع

)عائدات المبيعات – حجم الإنتاج – هامش الربح) الكفاءة

)المبيعات علي مجموع الموجودات- دوران المخزن – السيولة) المسئولية الاجتماعية

)صورة الشركة – استخدام الموارد – النشاط العام (

الانتشار السوقي

)عدد الأسواق – عدد الصناعات – عدد البلدان) الربحية

)العائد علي رأس المال – وعائد الموجودات – وعائد أموال المساهمين) شؤون العاملين

)النمو الشخصي – معدل راتب العامل (

خدمة المنتفعين

)قيمة المنتج – جودة المنتج (

ماهية وأهمية التسلسل الهرمي للأهداف في المنظمة

كل مستوي يعتبر غاية بالنسبة الي المستوى الذي يليه ووسيلة بالنسبة للمستويات الأعلى منه ، ومن خلال التركيب الهرمي للغايات يحقق السلوك المتكامل ويمكن أن نتصور تسلسل هرمي بسيط بإعداد قائمة بالأهداف التي يتم وضعها عند المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي بدءا برسالة المنظمة فالأهداف التنظيمية ثم أهداف الوحدات ثم أهداف الإدارات فالأقسام وأخيرا أهداف الأفراد.

لكن ممكن حدوث خلل بسبب تعدد الجماعات والمصالح المختلفة وتعدد المستويات الإدارية وقد تستبدل الأهداف في حالات معينة مثلا:

–قيام الإدارة العليا بتغير موارد مخصصة لهدف ما بعد المصادقة عليه.

–الاهتمام الزائد بالأنظمة ممكن يحيد عن الخطة الأصلية.

–تسوية النزاعات العمالية يؤدي لاستبدال الأهداف مما يؤثر علي الأداء ورضا العاملين.

العوامل الواجب مراعاتها أثناء وضع أهداف المنظمة

–1حاجات المستهلكين : الإدارة يجب أن تهتم برغبات وتطلعات الجماعات المستهلكة.

–2التقنيات : مهم للإدارة مراجعه التقنيات ذات العلاقة والاستفادة منها.

–3الموارد : تلعب الموارد اللازمة دور مهم في تحديد الأهداف وتوفيرها.

–4فلسفة الإدارة : القيم والمثاليات التي تتمسك بها الإدارة تؤثر كثيرا علي وضع الأهداف.

–5ممارسات الآخرين : أن تسترشد بأعمال ناجحة من المنظمات الأخرى.

–6القوانين والتشريعات : مهمة لنشاط المنظمة عند وضع الأهداف.

خصائص الأهداف الجيدة

1- مقبولة : قبول جميع العاملين.

2- مرنه : توازن بين المرونة والجمود والتكيف مع البيئة.

3- قابلة للقياس : تصاغ الأهداف بواقعية ليساعد علي القياس وتجزئتها علي فترات اقصر.

4- ذات دافعية : تحمس الموظفين لتحقيق الأهداف.

5- ملائمة : توافق الأهداف مع المستويات الأعلى.

6- مفهومة : أن تكون فعالة ويفهمها العاملين بالمنظمة.

7- قابلة للتحقيق : تكون الأهداف متواضعة لا تستثمر كامل الموارد ولا تكون طموحا جدا الي حد يصعب تحقيقها ويجب التوازن السليم بين النقيضين.

الإستراتيجية – أنواع الاستراتيجيات علي أساس المنافسة وعلي أساس البيئة

الإستراتيجية هي "خطط الإدارة العليا لتحقيق نتائج تتوافق مع رسالة المنظمة وأهدافها "

أنواع الاستراتيجيات علي أساس المنافسة-:

1- إستراتيجية القيادة التكاليفية : تسعي المنظمات لاستخدام تقنية الإنتاج الكبير للاستفادة من توفير التكاليف.

2- إستراتيجية التمايز : أي تتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى بمنتجات مبتكرة وتهتم بخدمة المستهلك.

3- إستراتيجية التركيز : أي التركيز علي منطقة جغرافية معينة ومنتج معين وفئة معينة بدلا من السعي لإرضاء الجميع.

المعايير لصياغة رسالة المنظمة-:

1- تعريف المنتج الأساسي للمنظمة (سلعة – خدمة(

2- تعريف العملاء والأسواق وحاجاتهم التي ستتم تلبيتها.

3-التقنيات : التطورات التي يمكن استخدامها.

4-النمو والربحية : يجب أن تعكس الرسالة التطلعات التوسع والربح.

5-فلسفة المنظمة : يجب أن تتضمن الرسالة ثقافة وقيم الإدارة.

6-المسؤولية الاجتماعية والرأي العام : يجب أن تكون المنتجات موثوقة وكفاءة العمليات.

المعايير التي تؤثر في صياغة رسالة المنظمة-:

-تاريخ المنظمة.

-قدرات القوة المميزة بالمنظمة.

-الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.

-توفر الموارد المتاحة للمنظمة.

ماهية أهداف المنظمة وفوائدها

تعريف الأهداف : تمثل المخرجات المحددة التي تضعها المنظمة وتسعي الي تحقيقها.

أهداف المنظمة وفوائدها-:

1-تحدد الأهداف رسالة المنظمة وتعطيها هوية.

2-توفر أساسا لتوجيه المنظمة وتزود الأفراد بالمخرجات التي يتطلعوا إليها.

3-تمكن الأفراد والجماعات من تنسيق جهودهم المشتركة وتكون مصدر تماسك.

4-تزود الأهداف المنظمات بمعايير لقياس الأداء وأساس لمراقبة أعمال المنظمات.

5-تساعد علي إيجاد الأساس القانوني لوجود المنظمات.

6-تساعد علي التعلم والتكيف من خبراتها المتراكمة.

7-تعد قوة دافعة ومحفزة للأفراد العاملين.

أنواع أهداف المنظمة المختلفة

1-الأهداف التوجيهية 2- أهداف أدائية 3- الأهداف الداخلية 4- أهداف خارجية

قيادة السوق

)التنافس – الإبداع – التقدم التقني) النمو \ التوسع

)عائدات المبيعات – حجم الإنتاج – هامش الربح) الكفاءة

)المبيعات علي مجموع الموجودات– دوران المخزن – السيولة) المسئولية الاجتماعية

)صورة الشركة – استخدام الموارد – النشاط العام (

الانتشار السوقي

)عدد الأسواق – عدد الصناعات – عدد البلدان) الربحية

)العائد علي رأس المال – وعائد الموجودات – وعائد أموال المساهمين) شؤون العاملين

)النمو الشخصي – معدل راتب العامل (

خدمة المنتفعين

)قيمة المنتج – جودة المنتج (

ماهية وأهمية التسلسل الهرمي للأهداف في المنظمة

كل مستوي يعتبر غاية بالنسبة الي المستوى الذي يليه ووسيلة بالنسبة للمستويات الأعلى منه ، ومن خلال التركيب الهرمي للغايات يحقق السلوك المتكامل ويمكن أن نتصور تسلسل هرمي بسيط بإعداد قائمة بالأهداف التي يتم وضعها عند المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي بدءا برسالة المنظمة فالأهداف التنظيمية ثم أهداف الوحدات ثم أهداف الإدارات فالأقسام وأخيرا أهداف الأفراد.

لكن ممكن حدوث خلل بسبب تعدد الجماعات والمصالح المختلفة وتعدد المستويات الإدارية وقد تستبدل الأهداف في حالات معينة مثلا:

–قيام الإدارة العليا بتغير موارد مخصصة لهدف ما بعد المصادقة عليه.

–الاهتمام الزائد بالأنظمة ممكن يحيد عن الخطة الأصلية.

–تسوية النزاعات العمالية يؤدي لاستبدال الأهداف مما يؤثر علي الأداء ورضا العاملين.

العوامل الواجب مراعاتها أثناء وضع أهداف المنظمة

–1حاجات المستهلكين : الإدارة يجب أن تهتم برغبات وتطلعات الجماعات المستهلكة.

–2التقنيات : مهم للإدارة مراجعه التقنيات ذات العلاقة والاستفادة منها.

–3الموارد : تلعب الموارد اللازمة دور مهم في تحديد الأهداف وتوفيرها.

4-فلسفة الإدارة : القيم والمثاليات التي تتمسك بها الإدارة تؤثر كثيرا علي وضع الأهداف.

5-ممارسات الآخرين : أن تسترشد بأعمال ناجحة من المنظمات الأخرى.

6-القوانين والتشريعات : مهمة لنشاط المنظمة عند وضع الأهداف.

خصائص الأهداف الجيدة

1-مقبولة : قبول جميع العاملين.

2-مرنه : توازن بين المرونة والجمود والتكيف مع البيئة.

3-قابلة للقياس : تصاغ الأهداف بواقعية ليساعد علي القياس وتجزئتها علي فترات اقصر.

4-ذات دافعية : تحمس الموظفين لتحقيق الأهداف.

5-ملائمة : توافق الأهداف مع المستويات الأعلى.

6-مفهومة : أن تكون فعالة ويفهمها العاملين بالمنظمة.

7-قابلة للتحقيق : تكون الأهداف متواضعة لا تستثمر كامل الموارد ولا تكون طموحا جدا الي حد يصعب تحقيقها ويجب التوازن السليم بين النقيضين.

الإستراتيجية وناقش أنواع الاستراتيجيات علي أساس المنافسة وعلي أساس البيئة

الإستراتيجية هي "خطط الإدارة العليا لتحقيق نتائج تتوافق مع رسالة المنظمة وأهدافها "

أنواع الاستراتيجيات علي أساس المنافسة-:

1-إستراتيجية القيادة التكاليفية : تسعي المنظمات لاستخدام تقنية الإنتاج الكبير للاستفادة من توفير التكاليف.

2-إستراتيجية التمايز : أي تتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى بمنتجات مبتكرة وتهتم بخدمة المستهلك.

3-إستراتيجية التركيز : أي التركيز علي منطقة جغرافية معينة ومنتج معين وفئة معينة بدلا من السعي لإرضاء الجميع.

أهم نماذج معايير الفعالية موضحا أهم سلبيات كل منها والعلاقة بينهما

أهم النماذج تعريفها سلبيات ومشاكل النموذج

نموذج تحقيق الأهداف

نموذج قديم والأكثر انتشارا ، وأي منظمة تنشأ لتحقيق أهداف معينة وفعالية المنظمة تقاس بمدى تحقيق الأهداف. – الأهداف غير الرسمية لبعض المنظمات لا تــقاس بسهولة.

–غالبا لا يوجد إجماع في المنظمة علي أهداف مشتركة محددة.

–لكل منظمة عدة أهداف وتحقيق إحداها يعيق المنظمة من تحقيق الأهداف الأخرى .

نموذج تأمين الموارد يركز هذا النموذج علي مدخلات المنظمة بدلا من نتائجها وتوفير المواد الخام والقوى العاملة علي المدى البعيد ويركز علي بقاء المنظمة على المدى البعيد . هي كيفية قياس المرونة والتكيف ويركز هذا النموذج على الوسائل اللازمة لتحقيق الفعالية بدلا من فعالية المنظمة نفسه)تجاهل العمليات الداخلية (

نموذج العمليات الداخلية يركز هذا النموذج على الناس وعلى عمليات الرقابة وانسياب المعلومات بسلاسة وعلي الاستقرار وقلة المناورات والنزاع الضار. تجاهله لعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية ، فضلا عن صعوبة قياس المناخ النفسي ورضا العاملين .

نموذج رضا الجماعات/ الأطراف الرئيسية تعتمد المنظمات علي رضا الناس وبنفس الوقت تؤثر على حياتهم كالمستهلك والمورد والعامل ويحاولون ليجاد توازن بين مصالح الناس ومصالح المنظمة. تبرز مشكلة أخلاقية إذا ما اهتمت الإدارة بتلبية مصالح الفئة القوية وأهملت مطالب الفئة الضعيفة .

العلاقة بين النماذج: جميعها تنظر إلي الفعالية التنظيمية كظاهرة معقدة ومتعددة الجوانب وكل نموذج يركز علي جزء معين لذا لا يكفي أي نموذج للحكم الصحيح على فعالية المنظمة فضروري الاستفادة من النماذج الأربعة ودمجها للحكم بصورة صحيحة وشاملة.

وضح ماهية معيار البعد الإنساني في قياس أداء المنظمة؟

نظرا للضغوط العديدة من ثقافية وقانونية واجتماعية التي تواجه المنظمات ، لا تستطيع أي منظمة الآن أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العاملين وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح

وظائف المنظمة.

أشكال الملكية:

- مقدمة (وظائف المنظمة): إن وظائف الإدارة التي تمت مناقشتها في الفصول السابقة لا تؤدي بحد ذاتها إلى إنتاج سلعة أو تدقيم خدمة إلا إذا اقترنت بوظائف أخرى تعرف بوظائف المنظمة وهي التسويق، الإنتاج، شؤون الأفراد، والتمويل، وتختلف الأهمية النسبية لهذه الوظائف باختلاف طبيعة عمل المنظمة، فإذا كانت المنظمة صناعية كانت وظيفة الإنتاج هي المهيمنة والمسيطرة على عملياتها، أما إذا كانت المنظمة تسويقية وإعلامية كانت وظيفة التسويق هي المهمة، وإذا كانت الوظيفة المهيمنة على عمليات المنظمة مالية، كانت وظيفة التمويل هي المسيطرة وهكذا، وعلى هذا الأساس نجد من حولنا منظمات إنتاجية صناعية، ومنضمات تسويقية وأخرى تمويلية وأخرى تهتم بالأفراد.

وجدير بالذكر أن القطاع الاقتصادي في الدول ذات الأنظمة الرأسمالية الحرة يتكون عادة من قطاع عام وقطاع خاص، والقطاع العام هو المملوك للحكومة وفيه تقوم الدولة بتملك وإدارة بعض المشاريع الكبرى التي تهدف من ورائه أساساً لتقديم خدمة عامة يتطلبها الجمهور ولا تهدف من ورائه في المادة تحقيق الربح، أما القطاع الخاص فهو يتكون أصلاً من المشروعات المملوكة للأفراد والتي تعمل وتنشأ أساساً بغرض تحقيق الربح، والمفروض أصلاً أن يتعاون القطاعان في سبيل توفير السلع التي يحتاجها المجتمع.

وسبق أن ذكرنا بأن إدارة الأعمال هي النشاط الذي يهتم بمنشآت القطاع الخاص، فأصحاب المشروعات الخاصة ما هم إلا مستثمرون يستخدمون أموالهم في إقامة المشروعات التي تهدف أساساً لتحقيق الربح. وتختلف هذه المشروعات باختلاف شكل الملكية فهناك المشروعات الفردية وشركات الأشخاص مثل التضامن والتوصية البسيطة والمحاصة، وهناك شركات أخرى يكون الاعتبار الأول والأخير هو للمال كما هو الحال في شركات المساهمة، وشركات التوصية بالأسهم، ولكل شكل من هذه الأشكال خصائصه ومزاياه بجانب سلبياته وعيوبه، وقطاع الأعمال يتيح كل هذه الأشكال القانونية المتنوعة للمشروعات حتى يختار كل فرد ما يتناسب ويتلائم مع إمكانياته وقدراته.

- أشكال الملكية في مؤسسات القطاع الخاص: من أهم القرارات التي ينبغي اتخاذها في ميدان الأعمال هو القرار الخاص باختيار الشكل القانوني للمنشأة أو المنظمة وهي عملية ليست سهلة، يحدد فيها الشكل القانوني علاقة المنشأة بالغير، كما يحدد المسؤولية القانونية في مختلف المعاملات سواء كانت بين المالك أو بين رجال الإدارة والعاملين، يضاف لذلك أن الشكل القانوني يوضح مدى التدخل الحكومي في أعمالها.

ومتخذ القرار في اتخاذ الشكل القانوني للمنشأة يواجه عدداً من البدائل أي عدد من الأشكال القانونية التي ينبغي الاختيار من بينها ودراستها لإختيار أفضلها.

ويمكن أن نميز هنا بين عدة أنواع من أشكال الملكية وهي: الملكية الفدرية، وشركات الأشخاص، وشركات الأمول، والمنشأة الفردية ويكون مسؤول مسؤولية غير محدودة عن ديون المنشأة في كل أمواله.

وتقوم شركات الأشخاص على الاعتبار الشخصي وعلى الثقة المتبادلة، أما شركات الأموال في التي تقوم على الاعتبار المالي، أي على ما يقدمه كل مالك من أمول، وحسب ما صنفنا سابقاً فهناك أيضاً شكل قانوني آخر يقف وسطاً بين شركات الأشخاص وشركات الأموال، أي أنه يجمع بين الاعتبار الشخصي والاعتبار المالي وهو الشركات ذات المسؤولية المحدودة. والأشكال القانونية عموماً هي:

- المنشأة الفردية: وهي المنشأة التي يمتلكها فرد واحد وتمثل الطابع المميز للمنشآت صغيرة الحجم كالمطاعم ومحلات البقالة والمخابز وبعض منشآت الخدمات، وعلى الرغم من المالك فرد فقد يستعين بالبعض لأعمال الإدارة، إلا أنه غالباً ما يتولى الإدارة المالك نفسه، ويعتبر المشروع الفردي من الناحية القانونية أبسط أنواع المشروعات يكون للمالك فيه الحق على الحصول على إيرادات المشروع، كما أنه يكون المسؤول الوحيد عن الوفاء بجميع الالتزامات المتعلقة بمشروعه، ومن الخصائص الواضحة للمشروعات الفردية الآتي:

- سهولة التكوين.
- حصول المالك على جميع الأرباح.
- حرية المالك في الإدارة وسرعة اتخاذ القرارات.
- توافر الحافز الشخصي والسرية بالعمل لأن المالك هو المدير غالباً.

وعلى الرغم من هذه الخصائص التي تمثل بعض المزايا للمالك إلا أن هذا النوع من المشاريع الفردية ينتهي بوفاة المالك وأن المسؤولية في هذا النوع مسؤولية غير محدودة بالإضافة لصعوبة الحصول على القروض وصعوبة التوسع في العمليات.

- الشركات: الشركة هي عقد يتلزم يمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهما \ منهم في مشروع مالي يستهدف الربح وذلك بتقديم حصة من رأس مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ من ربح أو

خسارة، ومن التعريف يتضح أنه لكي يكون هناك شركة فلا بد أن يكون هناك تعدد في الأشخاص (شخصان أو أكثر) وهو عكس المنشآت الفردية التي يمتكلها فرد واحد.

- تقسيم المشروعات:

أ*. من حيث مسؤولية الشركاء عن ديون الشركة، وهنا تنقسم الشركات على النحو التالي:

- شركات التضامن: وتكون المسؤولية فيها عن ديون الشركة مسؤولية غير محدودة وتضامنية مع سائر الشركاء Unlimited Liability تمتد للأموال الخاصة لكل منهم.

- شركات المساهمة: وتكون فيها المسؤولية عن ديون الشركة محددة بمقدار الأسهم المكتتب فيها لكل شريك.

- شركات التوصية: وهي على نوعين: توصية بسيطة وهي من شركات الأشخاص، وتوصية بالأسهم وهي من شركات الأمول، وفي كل الأحوال فهي تتكون من نوعين من الشركاء، الأول مسؤول مسؤولية غير محدودة عن ديون الشركة وهم الشركاء المتضامنون، والثاني مسؤول مسؤولية محدودة بقدر ما قدموه من حصص في رأس المال ويسمون بالشركاء الموصون ويشبهون في ذلك الشركاء المشراكون في شركات المساهمة، وبذلك تبدو شركات التوصية وسطاً بين شركات التضامن وشركات المساهمة.

ب. من حيث علاقة الشركاء فيما بينهم، وهنا تنقسم الشركات على النحو الآتي:

- شركات أشخاص: وتكون العلاقة بين الشركاء قوية جداً وتقوم على الاعتبار الشخصي بين الشركاء أي بناءً على الثقة وحسن التفاهم.

ويترتب على الاعتبار الشخصي هنا عدة نتائج منها:

1- لا يجوز للشريك أن ينقل حصته لغيره دون موافقة بقية الشركاء للمحافظة على الاعتبار الشخصي.

2- إذا طرأ ما يضعف الثقة في أحد الشركاء انحلت الشركة.

– شركات الأموال: وفيها تكون العلاقة بين الشركاء ليست قوية وإنما تقوم على الاعتبار المالي فيستطيع كل من يدفع قيمة السهم أن يكون شريكاً بالشركة. ويترتب عليها عدة نتائج منها:

1– أن نصيب الشريك يجوز أن ينقل من بعده لغيره في حالة الوفاة دون أن تنحل الشركة.

2– يجوز لكل شريك أن ينقل نصيبه لغيره في حياته، ويحل ذلك الشخص محله في حقوقه والتزاماته تجاه الشركة.

هذا التقسيمان يتقابل كل منهما مع الآخر على الوجه التالي (نقصد التقسيمان أ و ب:(

أ*. شركات التضامن دائماً شركات أشخاص، فجميع الشركاء يسألون مسؤولية شخصية وتضامنية وغير محدودة عن جميع ديون الشركة، ولذلك فإن معرفة الشركاء معرفة جيدة هي الأساس في قيام هذا النوع من الشركات.

ب*. جميع شركات المساهمة شركات أموال لان مسؤولية كل شريك فيها مسؤولية محدودة، وليس هناك أي أهمية للاعتبار الشخصي، بل الاعتبار كله للمال.

ت*. شركات التوصية وفيها نوعان من الشركاء: شركاء متضامنون وتكون مسؤوليتهم تضامنية وغير محدودة، وشركءا موصون بالأسهم مسؤوليتهم عن ديون الشركة مسؤولية محدودة بقدر الحصة المقدمة كرأسمال. وشركات التوصية تدخل في عداد شركات الأشخاص بالنسبة للشركاء المتضامنين، وفي عدادا شركات الأموال بالنسبة للشركاء الموصين (خصوصاً المساهمين في شركات التوصية بالأسهم.(

وهناك نوع آخر من الشركات لا يدخل في هذه التقسيمات هو الشركات ذات المسؤولية المحدودة فهي تقوم على الاعتبار الشخصي بين الشركاء ويجب أن لا يزيد عدد الشركاء عن خمسين شريكاً للمحافظة على الاعتبار الشخصي، ومع ذلك فالمسؤولية فيها محدودة بقدر حصة كل شريك في رأس المال.
وسنستعرض هنا أهم خصائص الشركات السابقة وطريقة إدارتها:

أولاً: شركة التضامن: هي الشركة التي تتكون من شريكين أو أكثر يسألون مسؤولية تضامنية في جميع أموالهم عن ديون الشركة.

خصائص شركات التضامن:

- مثل شركات الأشخاص فهي تقوم على الاعتبار الشخصي بين الشركاء.
- يعتبر الشريك المتضامن تاجراً ويترتب على ذلك أنه لا يجوز للموظف الحكومي أن يكون شريكاً بشركات التضامن.
- المسؤولية عن ديون الشركة غير محدودة تتعدى الحصة المقدمة للأموال الخاصة للشركاء.
- عدم قابلية الحصص فيها للتداول، فالشركة تنحل عادةً بوفاة أحد الشركاء إلا إذا اتفق في العقد على غير ذلك.
- لا يجوز إدخال شريك جديد للشركة إلا بموافقة جميع الشركاء للمحافظة على الاعتبار الشخصي.

إدارة شركات التضامن:

الأصل أنها لجميع الشركاء غير أنه من المألوف أن يختار الشركاء أحدهم للقيام بأعمال الإدارة، أو أن يكون المدير من غير الشركاء،والأصل أن يكون تعيين المدير بإجماع الشركاء في شركات التضامن إما أن يكون مديراً اتفاقياً وتعيينه يكون مذكوراً في عقد الشركة أو أن يكون غير اتفاقي أي أن تعيينه كمدير يكون في اتفاق مستقل بين الشركاء.

ب. شركة التوصية البسيطة: هي الشركة التي تعقد بين شريك أو أكثر يكونون مسؤولين مسؤولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة فيها، وبين شريك أو أكثير يكونون أصحاب أموال وخارجين عن الإدارة ويسمون الشركاء الموصون ولا يسألون عن ديون الشركة إلا بقدر الحصص المقدمة منهم كرأسمال.

خصائص شركة التوصية البسيطة:

- تعتبر من شركات الأشخاص، فالاعتبار الشخصي قائم بين الشركاء وهذا يعني عدم جواز تداول حصصها.

- تضم نوعين من الشركاء، نوع متضامن مسؤول مسؤولية شخصية عن في جميع أموالهم عن ديون الشركة، ونوع موص ممنوعين من أعمال الإدارة الإدارة الخارجية ولا يسألون إلا بقدر حصصم المقدمة كرأسمال.

- الشريك المتضامن يعتبر تاجراً بعكس الشريك الموصي الذي لا يعتر تاجراً، ويترتب على ذلك أن يجوز للموظف الحكومي أن يكون شريكاً موصياً فيها.

- إمكانية انتهاء الشركة في حالة وفاة أحد الشركاء.

إدارة شركة التوصية البسيطة:

تسري عليها نفس القواعد التي تحكم إدارة شركة التضامن، إلا أن هناك فروقاً رئيسي تتعلق بمركز الشريك الموصي، فالشركاء الموصون بعكس المتضامنون ليس لهم الحق في أن يقوموا بأعمال الإدارة الخارجية حتى ولو كان ذلك بناءً على توكيل، معنى ذلك أن الشريك الموصي ممنوع من تولي إدارة الشركة الخارجية ولو برضا الشركاء الآخرين، فلا يجوز أن يكون مديراً لها إلا الشريك المتضامن، أو شخص غير شريك، والسبب في ذلك هو حماية أموال الشركاء المتضامنين وحماية الغير، أما أعمال الإدارة الداخلية التي لا تؤدي للدخول في علاقات مع الغير فلا مانع من أن يعمل بها الشريك الموصي.

فإذا خالف الشريك الموصي هذا الحظر وأتى عملاً من أعمال الإدارة الخارجية المحظورة عليه وكان ذلك بناءً على توكيل من باقي الشركاءء، فلا يبطل العمل وإنما يكون صحيحاً ويكون للغير الحق في الرجوع إليه ومعاملته كما لو كان شريكاً متضامناً، أما إذا كان العمل الذي قام به بدون توكيل فيحاسب هنا على أساس المسؤولية التقصيرية.

ج. شركة المحاصة: هي شركة تعقد بين شريكين أو أكثر للقيام بأعمل يؤديها أحد الشركاء باسمه واقتسام ما ينتج عنها من ربح أو خصارة دون قصد من الشركاء إلى إنشاء شخص معنوي مستقل للشركة عن أشخاص الشركاء.

والمحاصة تتميز بأنها شركة مستترة عن الغير، أي أن أطرافها لا يردون إظهارها للغير باعتبارها شركة لها شخصية مستقلة عن شخصية الشركاء بل تقتصر حالة الشركاء على علاقتهم الداخلية فيما بينهم، أما

بالنسبة للغير فلا وجود للشركة، أي لا يجد الغير أمامه سوى من كان التعامل معه حتى ولو علم بوجود شركاء آخرين له.

خصائص شركة المحاصة:

- تعتبر من شركات الأشخاص فالاعتبار الشخصي ما زال قائماً هنا.
- هي شركة يلزم لصحتها توفر الشروط العامة والخاصة بعقد الشركة، وقد لا يكون العقد مكتوباً ومع ذلك فالشركة صحيحة.
- لا يرتب عقد شركة المحاصة شخصاً مستقلاً لها عن أشخاص الشركاء الشركاء ويترتب على ذلك:

– لا يكون للشركة عنوان ولا موطن ولا جنسية.

– لا يكون لها ذمة مالية منفصلة عن ذمم الشركاء، ولذلك تتصرف آثار العقود التي يجريها أحد الشركاء إلى ذمته الخاصة دون الشركاء الآخرين.

– لا يجوز أن تتخذ فيها الحصص شكل أٍسهم قابلة للتداول.

إدارة شركة المحاصة:

حيث أنه لا توجد شخصية اعتبارية لهذا النوع من الشركات فإنه لا يعين لها مدير يعمل بإسمها وكل ما هنالك أن الشركاء قد يتفقون على أحدهم للقيام بالعمليات الداخلة في غرض الشركة على أن يقدم حساباً بنتيجة أعماله، ويقسم الشركاء الأرباح والخسائر الناتجة عنها، ويلاحظ هنا أن المدير يعمل باسمه وليس باسم الشركاء الآخرين، ولهذا يكون هو المسؤول الوحيد عن نتيجة تصرفاته، ولا يحق للغير الرجوع على شركائهحتى ولو علموا بوجودهم طالما أن الشركاء كانوا محافظين على الصفة المستترة للشركة ولم يحاولوا إبرازها للغير.

وقد يتم الاتفاق على أن يقوم جميع الشركاء بمباشرة الإدارة في مناطق وأسواق ويقدم كل منهم نتيجة نشاطه ويقتسمون تبعاً لذلك الأرباح والخسائر، ويكون كل شريك مسؤولاً وحده أمام من تعامل معه.

وقد يشترك عدة شركاء في إجراء عمل واحد، وعندئذ يكون لمن تعامل معهم دعوى مباشرة ضدهم جميعاً لأنهم المتعاقدون معه، وقد يسألون مسؤولية تضامنية إذا كان العمل الذي باشروه عملاً تجارياً.

ثانياً: شركة المساهمة: هي شركة أموال يكون كل شريك فيها مسؤولاً فقط بقد حصته في رأس المال ويقسم رأس مالها لأسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول.

خصائص شركة المساهمة:

- تعتبر من شركات الأمول، فلا اعتبار فيها لشخصية الشريك.
- لا تنقضي بموت أو إفلاس أحد الشركاء.
- المسؤولية فيها محدودة.
- لا يعتبر المساهم تاجراً ولو كانت الشركة تجارية.
- لا تكسب الشخصية القانونية بمجرد العقد بل يجب القيام بإجراءات أخرى من أهمها دراسة وزارة التجارة لمشروع الشركة ثم حصولها على ترخيص يصدر به قرار وزاري بالموافقة على إنشاء الشركة.
- قابلية الأسهم فيها للتداول.

إدارة شركة المساهمة:

تدار عن طريقين:

1. مجلس الإدارة الذي تنتخبه الجمعية العمومية للمساهمين والذي بدوره يختار عضواً من أعضائه للعمل كرئيس للمجلس وفي بعض الحالات كعضو منتدب واختيار عضو آخر من غير المجلس كعضو منتدب.
2. الجمعية العمومية للمساهمين وهي صاحب السلطة العليا وتكون على ثلاثة أنواع:

- الجمعية العمومية التأسيسية.
- الجمعية العمومية غير العادية وتنعقد في الظروف الطارئة.

- الجمعية العمومية العادية.

ب. شركة التوصية بالأسهم: هي الشركة التي تتكون من فريقين من الشركاء، فريق يضم على الأقل شريكاً متضامناً مسؤولاً في جميع أمواله عن ديون الشركة، وفريق آخر يضم شركاء مساهمين لا يقل عددهم عن أربعة ولا يسألون عن ديون الشركة إلا بقدر حصصهم في رأس المال.

خصائص شركة التوصية بالأسهم:

- تضم نوعين من الشركاء، متضامنون ومسؤوليتهم غير محدودة، وموصون ومسؤوليتهم محدودة.
- الشريك المتضامن هو الذي يتولى إدارة أعمال الإدارة الخارجية.
- حصص الشركاء المتضامنين غير قابلة للتداول، أما أسهم الشركاء الموصين فهي قابلة للتداول، وهذا هو الاختلاف الرئيسي بينها وبين شركة التوصية البسيطة.
- لا يكتسب المساهم الموصي صفة التاجر.
- تنطبق الأحكام العامة للشركات المساهمة على شركات التوصية بالأسهم عموماً.

إدارة شركة التوصية بالأسهم:

تخضع في إدارتها لنفس القواعد التي تحكم إدارة شركة التوصية البسيطة، يتكون مجلس مراقبة من قبل الشركاء الموصين على غرار مجلس الإدارة في شركات المساهمة لمراقبة أعمال المدير إذا زاد عدد الشركاء عن عشرين شريكاً.

الشركة ذات المسؤولية المحدودة: هي التي تتكون من شريكين أو أكثر مسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال ولا يزيد عدد شركاءها عن 50 شريكاً، وهي تعتبر وسطاً بين شركات الأشخاص وشركات الأموال حيث تشبه شركات الأمول في الآتي:

- قرارات الشركاء تصدر في جمعية عمومية بأغلبية الأصوات.
- إذا زاد عدد الشركاء عن عشرين، لزو تكوين مجلس مراقبة.

- أنها ملزمة بتكوين احتياطي نظامي.
- لا تنحل بوفاة أحد الشركاء وإنما تخضع حصته في العادة لاسترداد الشركاء.

كما أنها تشبه شركات الأشخاص في الآتي:

- أن عدد الشركاء يجب أن لا يتجاوز 50 شريكاً للمحافظة على الاعتبار الشخصي.
- ممنوعة من طرح صكوك للاكتتاب العام.
- لا يجوز أن تتخذ الحصص فيها شكل أسهم قابلة للتداول.

خصائص الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

- تتحدد مسؤولية كل شريك بمقدار الحصة المقدمة في رأس المال.
- لا يجوز أن يكون غرض الشركة القيام بأعمال البنوك أو التأمين أو الإدخار.
- لا يجوز أن يكون شريكاً فيها إلا الأشخاص الطبيعين بخلاف الحال في شركات المساهمة.
- يقسم رأس مالها لحصص متساوية.
- لا تنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء بل تنتقل حصته للورثة أو تخضع لاسترداد الشركاء.

حالات بطلان الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

- إذا زاد عدد الشركاء عن خمسين شريكاً.
- إذا تأسست الشركة عن طريق الاكتتاب العام.
- إذا اشترك فيها أحد الأشخاص المعنويين.
- إذا لم يتضمن عقد الشركة توقيع جميع الشركاء أو وكلائهم.
- إذا لم تدفع الحصص كاملة عند التأسيس.
- إذا زاد الشركاء عن عشرين ولم يعين في العقد مجلس مراقبة.

ومع اقتناعنا أن مؤسسات القاطع الخاص لا تخرج عن الأشكال القانونية السابق شرحها إلا أننا نعتقد أنه يجب على المسؤول إقامة مثل هذه المشاريع أن يقوم بالخطوات التالية:

- دراسة فكرة المشروع، الموقع، كمية الإنتاج، فرص التمويل، التسويق، العمالة اللازمة، طرق اختيارها، الحوافز، الاتصالات، فرص النجاح، المنافسة المحلية والإقليمية، ودراسة ما يعرف بالجدوى الاقتصادية للمشروع.

- دراسة أهداف المشروع العامة والخاصة.

- دراسة مراحل تنفيذ المشروع والظروف التي سيعمل في ظلها.

- تجميع أكبر قدر من البيانات في كل مرحلة والخروج بتصور كامل عن إمكانية النجاح، مع مراجعة العوامل التي تؤثر في اختيار شكل قانوني دون آخر والتي لا تخرج في مجملها عن الآتي:

– مقدار الأموال اللازمة للمشروع والإمكانيات المادية للقائمين على تأسيسه.

– مدة المشروع المتوقعة والتي كلما كانت طويلة كان من الأفضل إقامة المشروع بشكل قانوني لا يتأثر بقاؤه بحياة الأشخاص الذين يلمكونه كما هو الحال في شركات المساهمة.

– درجة المخاطرة التي يتعرض لها المشروع، فشركات التضامن تختلف عن شركات المساهمة من حيث مسؤولية الشركاء عن ديون الشركة.

– المميزات التي تمنحها الدولة لبعض الأشكال القانونية لاعتبارات محلية كتشجيع قيام الشركات المساهمة مثلاً.

– نظرة المجتمع لكل شكل والإيديولوجية السادة فيه، فقد ينظر المجتمع للمشاريع الفردية اتلكبيرة نظرته للمحتكرين المستغلين، وقد ينظر إليها البعض على أنها أساس النجاح الشخصي.

– مدى توفر الكفاءة الفنية والإدارية اللازمة لعمل المشروع ونجاحه.

– طبيعة عمل المشروع المراد إنجاظه وحجم العمليات التي يقوم بها.

وأخيراً فإنه عندما يبدأ المشروع فإن من أكبر عوامل النجاح هو تواجد إدارة سليمة مقرونة بخبرة مكتسبة وبصفات شخصية حميدة تؤدي لنجاح المشروع وازدهاره.

السمات الأساسية للمنظمات المعاصرة

أهم سمات المنظمة المعاصرة هي:

– الأخذ بأشكال اللامركزية الإدارية إلى أبعد الحدود، واستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات في تحقيق الربط والتنسيق بين تلك الإدارات اللامركزية.

– إضفاء المرونة الشديدة على الهياكل التنظيمية والحرص على تطويع الهياكل لتتكيف وتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ومن ثم فإن عملية تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية هي أمر توليه الإدارة الجديدة عناية فائقة.

– الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة بدلاً من تكريس الإدارات والأقسام المنفصلة والمتباعدة. ومن ثم تدعم المنظمة المعاصرة قدراتها لتحقيق الأهداف المشتركة، وتأكيد الترابط في الأداء والمساءلة عن النتائج، وتنمية روح الجماعة في الإنجاز والثواب [أو العقاب]. إن خلق وتكريس أسلوب عمل الفريق المتكامل هو من أساسيات النجاح في مواجهة المنافسة المتصاعدة والمتغيرات المتلاحقة محلياً وعالمياً.

– اتباع تنظيمات وسياسات تحقيق للأفراد العاملين فرص المشاركة الإيجابية في التخطيط والإعداد للعمل وتحديد أهدافه واختيار مسالك التنفيذ وأدواته، باعتبار ذلك وسيلة مهمة لخلق الاقتناع بأهمية العمل الذي يقوم به الأفراد ومن ثم يقبلون على تحمل المسئولية وتقوى لديهم الرغبة الجادة في العطاء وتقديم خبراتهم لخدمة أهداف المنظمة. من جانب آخر، يأتي هذا التوجه دليلاً على رغبة الإدارة في الاستفادة من عطاء هؤلاء الأفراد وقدراتهم.

– تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد، وتوفير الفرص للنابهين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة. إن الشركات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد بها \"رجل أعمال\" في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمالاً روتينية، بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسئولية ويتحمل المخاطر، وكذا يشارك في العائد.

– ولعل من أهم سمات المنظمة المعاصرة استيعابها وتكريسها مفهوم "الجودة الكلية والشاملة" حيث إن الاهتمام بالجودة لم يعد مقصوراً على العناية بصنع السلع والتأكيد من صلاحيتها للاستخدام ومطابقتها

للمواصفات، وإنما تعداه ليصبح مفهوماً شاملاً للجودة في كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء في أي مشروع أو شركة. ومن ثم فإن إدخال مفهوم الجودة الشاملة يعني أن كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغي أن يخضع لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم لاستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض الجودة. كذلك فإن إشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في الإنتاج والتسويق والإدارة وكل مرافق العمل يصبح هو الضمان الحقيقي للمواصلة الاستمرارية في تحقيق المستويات المتعالية من الجودة.

– وتبدو في المنظمات المعاصرة عناية فائقة بقضايا التخطيط المالي ورسم سياسات تمويلية تتسم بالجرأة لتدبير الاحتياجات التمويلية للشركات في ضوء ارتفاع تكلفة الاقتراض لارتفاع أسعار الفائدة، وتحديات التعامل في أسواق المال لتنمية مصادر التمويل وإدارة محافظ الأوراق المالية، وإعادة تشكيل الأصول للتخلص من تلك الأقل إنتاجية وإعادة تكوين هيكل الاستثمارات وغيرها من القضايا المؤثرة على اقتصاديات المنظمة والحاكمة لاحتمالات العائد المتحقق على استثماراتها.

– ومن السمات المميزة للمنظمات المعاصرة ميل واضح نحو التكامل والتحالف مع منظمات أخرى لتحقيق غايات وأهداف تقصر إمكانيات المنظمة الواحدة المنفردة عن الوصول إليها، كما في حالة التعاون في مسائل ذات اهتمام مشترك ولكنها تحتاج إلى تمويل تعجز أي منها عن تحمله منفردة مثل مشروعات البحوث والتطوير، ودراسات التطوير التقني، أو حملات غزو الأسواق الأجنبية والترويج للمنتجات.

– ومن السمات المهمة للمنظمة المعاصرة الميل إلى تصغير الحجم وتقليل أعداد العاملين بالاقتصار على عدد محدود من أصحاب المعرفة فائقي الخبرة. ومما يساعد المنظمة المعاصرة على تحقيق إنجازات هائلة رغم صغر الحجم ما يتوفر الآن من تقنيات المعلومات والاتصالات وغيرها من التقنيات العالية، وتحول الأهمية من رأس المال النقدي بمعناه التقليدي إلى بروز الأهمية الحقيقية لرأس المال الفكري، وكذلك فرص الإسناد للغير وغيرها من الآليات التي تحقق للمنظمة الصغيرة الامتداد للخارج والاعتماد على الموارد المتاحة لغيرها من المنظمات.

وتعبر التوجهات الإدارية الجديدة وسمات المنظمات المعاصرة في نهاية الأمر عن حقيقة مهمة هي بروز الدور الفاعل والتأثير الغالب للموارد البشرية باعتبارها مصدر المعرفة ومالكة القدرات على تحقيق كل ما تتوجه إليه الإدارة من أهداف وغايات وتفعيل ما يتاح للمنظمة من موارد وإمكانيات.

منظمة الأعمال ومفهوم المواطنة

ثمة من يعتقد – من رجال الأعمال – بأن لمنظماتهم)شركاتهم، مؤسساتهم، مشروعاتهم (هدفاً واحداً يسعَون إلى تحقيقه، وهو تعظيم أرباحهم؛ حيث أصبح الربح – لديهم – هدفاً وحيدًا تسعى إليه منظمات أعمالهم من خلال اعتماد منهج]التكلفة / العائد [كمقياس للنجاح...

...وبالتالي للكفاءة في تنفيذ الأعمال، متناسين بذلك أن هذا الفهم »الميكيافيلي «لجوهر عمل المنظمة سيفرز بالضرورة تأثيرات سلبية تجاه المجتمع الذي يعيشون فيه والذي يعتبرهم جزءًا منه.

ومن أهم هذه التأثيرات السلبية:

–1الظلم اللاحق بالمستهلك جرَّاء الغش في البضائع، والتلاعب في الأسعار، وحجب المعلومات الصحيحة الخاصة بالمنتجات عن المستهلك، والقصور في تقديم» خدمات ما بعد البيع.«

–2التهديدات التي تنال من صحة العاملين وسلامتهم، جرَّاء العمل، أو المواد المستخدمة في الإنتاج.

–3التلوُّث البيئي الذي تزايد – بشكل ملحوظ – جرّاء العمليات الصناعية وما تبقَّى من فضلات الإنتاج.

–4محدودية الاهتمام بالارتقاء بنوعية أجواء العمل، والتي تمثلت في ضعف المهارات لدى العاملين ومحدودية تطويرها على الأمد الطويل، وسوء العلاقات الإنسانية، وضيق نطاق المشاركة في القرارات المتخذة، فضلاً عن التمايز في معيار توظيف الأفراد؛ سواء كان على أساس الجنس، أو العمر أو غيرها.

–5الشكوك الكبيرة التي تعتري أعمال عديد من الشركات الكبيرة، خصوصاً فيما يتعلق بالرشاوى المبذولة للحصول على العقود الكبيرة لتنفيذ الأعمال مثلاً، وأثر ذلك في انتشار الفساد الذي يصيب نوعية حياة الأفراد في المجتمع وسلوكهم بشكل عام.

إن رجل الأعمال – من خلال سعيه لتحقيق أعلى الأرباح كمؤشر لقياس مستوى وفعالية الأداء المتحقق لمنظمته – سيسيء بكل تأكيد لمجتمعه، وبالتالي هو يسيء لنفسه باعتباره جزءًا لا يتجزَّأ من هذا

المجتمع، لأنه – كما أسلفنا – في سعيه الدؤوب لتحقيق وتعظيم أرباح منظمته سوف يُقْدِمُ على أمور »أطلقنا عليها سلبيات «ستنعكس حتمًا على هذا المجتمع.

وهنا أودُّ التذكير بخصائص أيِّ مجتمع من خلال معالجةٍ جدلية منطقية تعتمد في مضمونها على نظرية النُّظُم التي تبين ببساطة كيفية عمل أي موضوع بشكل عام من خلال العناصر الآتية) :مُدخلات – عمليات تحويلية – مُخرجات(، وأن ذلك يتم – بكل تأكيد – داخل بيئة محددة نسميها في موضوعنا هذا المجتمع. بالتالي فإن المنظمة تحصل على مواردها اللازمة لإنتاج سلعها أو خدماتها)مُدخلاتها (من المجتمع، ثم تقوم بتحويلها إلى سلع وخدمات، ثم تصرِّف هذه المنتجات والخدمات) مُخرجاتها (داخل المجتمع ذاته. بناء على ما سبق فإن هذا المجتمع لو توقَّف عن إمداد هذه المنظمة بمدخلاتها فإنها ستتوقف عن العمل، إذاً المجتمع – في الواقع – هو سبب وجود هذه المنظمة، من جهة أخرى لو امتنع هذا المجتمع عن شراء منتجاتها)مُخرجاتها (فإن المنظمة ستتوقف أيضًا عن العمل، إذاً المجتمع هو سبب استمرارها.

فإن كان هذا المجتمع هو سبب وجود المنظمة وسبب استمرارها، فهل تكون مكافأته الإضرار به من خلال الممارسات السلبية التي ذكرناها سابقاً، أم يعتبر كلُّ رجل أعمال أن لهذا المجتمع صنيعًا حسنًا أدَّاه للمنظمة، وأن عليه بذل وسعه في معاملة المجتمع بالمثل، من خلال مساعدته في حلِّ مشاكله؟.

بطبيعة الحال نحن لا ندعو أن يقوم رجل الأعمال بحماية المجتمع وتحسينه وحسب، بعيداً عن السعي لتحقيق المنافع المباشرة للمنظمة التي يمتلكها، حيث إن في ذلك مبالغة نوعاً ما، وقد يتفق ذلك مع المؤسسات أو المنشآت الخيرية، أو تلك التي لا تهدف إلى الربح والتي صممت في عقد تأسيسها أن تكون في خدمة المجتمع، بل نقول بضرورة أن يتولد لدى المنظمة والقائمين عليها قناعة بعدم الإضرار بالمجتمع أثناء قيامها بتحقيق أهدافها، بل أكثر من ذلك أن تساعد هذا المجتمع من خلال مجموعة من الممارسات الإيجابية التي بطبيعة الحال سوف تقلل من أرباحها على الأمد القصير لكنها – بالتأكيد – ستزيد من أرباحها على الأمد الطويل، كما أنها بذلك ترد جزءًا من حُسن الصنيع لهذا المجتمع الذي اقتنعنا أنه سبب وجودها وسبب استمرارها.

ومن أهم تلك الممارسات الإيجابية:

–1تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية، وبأسعار غير مبالغ فيها، كإسهام من المنظمة في تحسين مستوى الحياة فيه)وهذا بكل تأكيد سينعكس إيجاباً عليها على الأمد الطويل.(

2- الإسهام في حل مشكلات المجتمع، لاسيما الثقافية والتعليمية والصحية، وذلك من خلال فتح مدارس، وتقديم منح مجانية، وفتح مستوصفات تقدم خدمات صحية مجانية لأبناء المجتمع كأحد أشكال التكافل الاجتماعي. صحيح أن لهذا الأمر تكلفة ستتحملها المنظمة، لكن هذا سيحسن من الصورة الذهنية لهذه المنظمة لدى أبناء المجتمع وسيعطي لها دعاية إيجابية، مما سينعكس إيجاباً عليها في الأمد الطويل، حيث يؤكد ذلك انتماءها لمجتمعها، وأنها تتحمل مسؤولياتها تجاهه.

3- العمل على تحسين البيئة في المجتمع، من خلال الحرص على عدم تلويث مصادره الطبيعية بمخلفات إنتاجها، و القيام بعمليات التصفية والمعالجة لهذه المخلَّفات ولو كان الأوفر للمنظمة رمي مخلفاتها في الهواء أو الأنهار أو الطرقات، لكن ألا يتساءل القائمون عليها أنهم وأسرهم يعيشون في المجتمع نفسه يتنفسون هواءه ويأكلون من ثماره؟ أم أنهم يظنون أنهم يعيشون في أبراج عاجية لا ينالهم أي ضرر من مخلفاتهم تلك؟!

4- العمل الجادُّ على حلِّ مشاكل المجتمع، لاسيما مشكلة البطالة التي ترتِّب آثارًا سلبية كثيرة على المجتمع.

إن ما ذكر آنفًا وغيره يدخل ضمن مصطلح »المسؤولية الاجتماعية «لأي منظمة في هذا المجتمع، والتي تتمثل في تحقيق التأثيرات الإيجابية لمصلحة المجتمع، وفي الوقت نفسه يتم لها تحقيق الأرباح دون أن يكون ثمة تعارض ما بين الهدفين، بل على خلاف ذلك، فإنه يجب أن يتحقق تكامل بين الهدفين، بحيث يؤدي تحقق أي منهما، إلى تحقق الهدف الآخر.

نخلص إلى القول إن النظرة الحديثة لمديري الأعمال يجب أن تنصب على أن منظماتهم يجب أن تمتد وظائفها إلى المجتمع بأكمله، حتى لو كانت القوانين والأنظمة المعمول بها لا تشير إلى ذلك الشيء بشكل مباشر، بمعنى أن على منظمة الأعمال تجسيد مفهوم المواطنة في عملها وأن تتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقها تجاه عموم المجتمع، من خلال مختلف الأنشطة التي تعبر عن ذلك، وأنها إن قامت بذلك تكون قد أوفت بذلك العقد الاجتماعي الذي أقامته مع مجتمعها وحققت التزاماتها المتفق عليها ضمنياً نحو رد الجميل لهذا المجتمع الذي هو سبب وجودها واستمرارها، والعمل على إسعاده، وبالتالي ازدهاره الذي سينعكس حتمًا على أداء المنظمة وازدهارها مستقبلاً.

الفصل الثالث

انواع منظمات الاعمال ومفهومها واهميتها

ماهية أنواع المنظمات

أولا : من حيث الأداء (الأسلوب :(

أ- منظمات ثورية ب- منظمات انقلابية

ج- منظمات رجعية د- منظمات إصلاحية

هـــ- منظمات محافظة ز - منظمات ديمقراطية

ثانيا: من حيث الهدف :

أمنظمات اجتماعية(مجتمعية) : كالجمعيات الخيرية ، والاقتصادية ، والاقتصادية الاجتماعية مثل (النقابات) والمنظمات غير الحكومية التي تسعى لخدمة احتياجات مختلفة في المجتمع.

بمنظمات سياسية : الأحزاب والتجمعات والجبهات والحركات والتكتلات ومنها مثلا : منظمة المؤتمر الإسلامي أو الأمم المتحدة أو الجامعة العربية أو شمال أمريكا أو حزب الوفد.

تمنظمات اقتصادية سياسية : منظمة الأوبك ، الأوابك ، الآسيان ، منظمة التجارة العالمية.

ثمنظمات دينية أو ايدولوجية : تنظيمات الهندوس أو الإسلامويين أو اليمين اليهودي أو التنظيمات الشيوعية.

جمنظمات صحية أو تعليمية ....الخ

ثالثا : من حيث القواعد المعتمدة :

أ- منظمات رسميـــــــــــــــــة : وهي المنظمات (التنظيمات) التي تسودها قواعد ونظم و إجراءات مقررة ومعتمدة وعلنية.

ب -منظمات غير رسميـــــــــــة : أو اتصالات غير رسمية وهي التشكيلات والمحاور والتحالفات والاتصالات السرية التي تتشكل داخل جسد التنظيم الرسمي .

رابعا : من حيث الشرعية:

أ- منظمات شرعية (قانونية (ب- منظمات غير قانونية

خامسا : من حيث نمط القيادة :

أ- منظمات بيروقراطية .ب- منظمات مركزية ديمقراطية .

ج- منظمات استبدادية .د- منظمات ديمقراطية.

ه - منظمات ثيوقراطية - ......الخ.

سادسا: من حيث الامتداد الجغرافي :

أ- منظمات محلية (ضمن الوطن / في جزء منه.(

ب- منظمات وطنية (قطرية.(

ج- منظمات إقليمية (تضم أكثر من قطر ، أو أكثر من ناحية.(

د- منظمات دولية.

سابعا: من حيث الربحية :

أ- منظمات ربحية : أي تبتغي الربح المادي أساسا ، إضافة لأهداف أخرى (مثل المؤسسات والشركات والأسواق والجمعيات التجارية.(

ب- منظمات غير ربحية : مثل مؤسسات الدولة وهيئاتها ومثل المنظمات الشعبية والمنظمات غير الحكومية والمنظمات السياسية ....الخ(

أهمية المنظمة ومسؤولياتها

الفرع 1 : أهمية المنظمة

تمثل المنظمات (التنظيمات) الحجر الأساس في المدنية الحديثة كونها تمثل عنصر التطوير والتحديث في المجتمع وبناء الحضارة.

-2المنظمات هي الوحدات التطويرية الأساسية في تقدم البشرية كونها المستخدم والموزع للمصادر

والموارد والاختراعات بشكل يشبع الحاجات الإنسانية بشكل متطور.

-3التنظيمات تمثل قاعدة التغيير المجتمعي والثوري والحضاري.

-4المنظمات تمثل مراكز صنع اتجاهات الرأي واتخاذ القرارات.

-5المنظمات تمثل الوعاء الرئيسي للفعاليات الاجتماعية الأساسية مثل : التحضر ، الاتصالات ، التدرج الاجتماعي ، تكوين المفاهيم والعادات ، ممارسة السلطة ، تحقيق أهداف المجتمع .

-6تمارس التنظيمات سلطة التأثير أو الضغط في المجتمعات .

-7تمثل التنظيمات أداة إشباع الحجات الإنسانية الفردية والاجتماعية.

-8المنظمات هي واسطة ممارسة الأفراد لأعمالهم ، والتأثير في سلوكياتهم.

-9تمثل المنظمات قيادة المجتمع لذا فهي تتحمل مسؤوليات الرقابة والتوجيه والتعبئة والتحريض وصنع الرأي العام ورسم المستقبل أمامه.

الفرع 2 : مسؤوليات المنظمة

المنظمات في المجتمع ، ومنها السياسية والثقافية والاجتماعية تمثل الخلايا الأساسية للعمل والأداء ، لذا فإن عليها تجاه البيئة والمجتمع والشعب مسؤوليات عامة تصب في اتجاهين-إضافة لمسؤولياتها الأخرى- وهي :

-1ضمان بقاء المجتمع واستمرارية وجوده.

-2تطوير المجتمع وقدراته وامكاناته لمواجهة متطلبات البقاء والدوام.

لذا فإن واجبات ومهمات المنظمات أتجاه المجتمع والبيئة تنطلق من مسؤولياتها التالية:

أولا :المسؤولية الاجتماعية : وهي المسؤولية التي تحقق التوازن بين أهداف المنظمات وأهداف المجتمع . وتتمثل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة في جانبين هما :

1*تأثيرات المنظمة على المجتمع :

أ-السلوك الإيجابي للمنظمة والمتمثل

-الالتزام والانضباط بقواعد وسلوكيات وعادات المجتمع.

-خلق سلوك في المنظمة داعم للسلوكيات المجتمعة الايجابية.

-تصحيح السلوكيات الخاطئة والسلبية.

-وبالتالي توجيه مسيرة المجتمع وتطويره بالاتجاه الصحيح .

ب –السلوك السلبي للمنظمة : ويتمثل بممارستها لسلوكيات سلبية في المجتمع تدفع باتجاه دعم نشاطات وسلوكيات مجتمعية وفردية شاذة وسلبية تؤثر اجتماعيا واقتصاديا في المجتمع كالنشاطات المنحرفة والسلوكيات اللاأخلاقية (سرقة السيارات ،

التساهل مع مروجي المخدرات ، الإساءة المقصودة لرجال الشرطة ، بث الإشاعات ضد السلطة ، مدح العدو أو منتجاته –التشبه بالعدو باللبس والحديث ... الخ .(

2*مسؤولية المنظمة في دعم مسيرة المجتمع وتتمثل في :

–الالتزام بالقوانين والأنظمة وعدم الالتفاف عليها.

–احترام ومراعاة الأعراف والعادات والتقاليد أثناء ممارسة المنظمة لنشاطاتها.

–تطوير السلوكيات الاجتماعية الايجابية (الحفاظ على نظافة البيئة ، عدم التدخين ، احترام الأشجار ، احترام كبار السن ، استخدام الألفاظ اللائقة (....والحد من السلوكيات السلبية.

–دعم النشاطات الاجتماعية الصحية والتعليمية والأمنية والثقافية والاقتصادية التي تؤدي لتطوير المجتمع .

–الحفاظ على المؤسسات الاجتماعية ودعمها.

–تأمين الحاجات الاجتماعية للأفراد والمجتمع بشكل جيد وكفؤ ومتواصل.

ثانيا : المسؤوليـــــــة القانونيـــــــة :وتتحدد بالتالي :

–التزام المنظمة عند ممارسة نشاطاتها بقوانين وأنظمة المجتمع.

–التزام المنظمات بقواعد وأنظمة الدولة وأجهزتها.

–التزام قواعد العدالة بالتعامل مع الآخرين .

–التزامها بتشجيع منتسبيها (أعضائها) على الانضباط للقوانين والأعراف .

–الالتزام بالقوانين والنظم الدولية والعالمية خاصة في المنظمات الدولية .

ثالثا : المسؤوليـــــــة الأخلاقيـــــــة :

لاسيما والأخلاق هي بوصلة السلوك العام للمنظمة والمجتمع . لذا يجب أن تكون أخلاق المنظمة منسجمة ومتوافقة مع السلوك العام للمجتمع.

–التزام المنظمة بأخلاق المجتمع.

–التزام المنظمة بأخلاق المهنة.

-تطوير الأفراد كجزء من المهمة الأخلاقية .

-عدم التجاوز على حقوق المجتمع والأفراد لصالح المنظمة .

-الحفاظ على حقوق الأطراف المتعاملة مع المنظمة .

-عدم استغلال الأفراد للمنظمة في النزاعات المختلفة.

رابعا : المسؤوليـــــــــــة الذاتيــــــــــة :

-تقديم الخدمات التطوعية لتنمية وتطوير المجتمع . (إزالة الأنقاض ، تقليم الأشجار، دعم حملات حماية البيئة ، الحفاظ على الآثار.(

-تقديم التبرعات ، والإعانات ، والمساعدات للفئات المتضررة المستحقة في المجتمع.

-الاهتمام بمواجهة النكبات والكوارث والمآسي الإنسانية والطارئة.

-تطوير المجتمع عبر تطوير تقنياته وآلياته (دعم إنشاء حكومة الكترونية مثلا، احترام الشارع ، نبذ المخالفين.(

-تقديم الدعم بكافة أشكاله ومنه المعنوي للمجتمع ومنظماته الأخرى وأفراده.

خامسا : المسؤولية الاقتصادية :

في المنظمات الربحية (كالشركات والمؤسسات والمحلات التجارية ...) الخ والتي تسعى أصلا لهدف تحقيق الكسب المادي

)كان النظرة القديمة أن لا هدف لهذه المنظمات=الشركات إلا الربح) فإنها ملزمة بتحقيق المسؤولية الاقتصادية المتمثلة في

-الحفاظ على ثروات الوطن واستخدامها بشكل راشد وعقلاني .

-إنتاج وتقديم السلع والخدمات والمنتجات التي يحتاجها المجتمع لتأمين عيشه واستمرار بقائه بكفاءة وجودة عالمية.

-الحفاظ على البيئة وعدم الإضرار بها أو تسميمها أو إهمالها.

-الابتعاد عن الاحتكار والمغالاة بالربح ، والالتزام بالمنافسة الشريفة.

ولا تعفي هذه المسؤولية الاقتصادية للمنظمات الربحية أنها ملزمة أيضا بتحقيق المسؤوليات الأربعة المذكورة سابقا (الاجتماعية والقانونية والأخلاقية والذاتية) بل يجب أن تتحمل مسؤوليتها وان كان هدفها الأساسي الربح والكسب المادي كما ذكرنا ، إلى جانب المنظمات والأطر الأخرى النقابية والثقافية

والسياسية والاجتماعية والقانونية ...الخ.

بيئة المنظمة

إن البيئة أو المحيط تمثل المساحة أو الإطار أو المجال الحيوي الذي توجد فيه المنظمة وتعمل من خلاله ، وتعرف البيئة بأنها (العوامل المحيطة بالتنظيم من طبيعية ومجتمعات بشرية ونظم وقوانين ومعايير اجتماعية واتصالات وعلاقات شخصية) وفي هذا تحديد للبيئة بأنها البيئة الخارجية ويقابلها البيئة الداخلية أي بيئة العمل داخل المنظمة.

وتتكون البيئة الخارجية من :

-العوامل الاجتماعية : درجة التقدم والقيم والعادات والتقاليد والتنظيم الاجتماعي السائد (عشائري / مؤسسي / اسري.(

-العوامل الثقافية : الأفكار والقيم والمستوى الثقافي (عال ، متوسط ، معدوم ، يؤمن بالخرافات ...) والنمط الثقافي السائد (حر متنوع ، متشدد (والمكونات الثقافية للمجتمع .

-العوامل التعليمية : نوع نظام التعليم وأسلوبه ، ونتائج التعلم ، وحجم المتعلمين في المجتمع ، وما يوفره النظام التعليمي من علوم ومعلومات ومعارف ، ومستوى الأمية في المجتمع.

-العوامل الأخلاقية و القيمية : مثل القواعد والأعراف السائدة ، وأخلاقيات العمل ، والسلوكيات الشخصية والعامة ، ومدى الالتزام الأخلاقي والأدبي في المجتمع .

-العوامل الاقتصادية : مثل نوع النظام السائد (اشتراكي ، رأسمالي ، إسلامي ، مركزي ...) والوضع الاقتصادي السائد (رواج ، انكماش ، تضخم)، مدى توفر الموارد الاقتصادية ، المنافسة ، النظام المصرفي والمالي وحجم الاستثمارات ، درجة ومستوى المعيشة ، الأسعار ، الضرائب ، العملات ، البطالة ...الخ

-العوامل السكانية : مثل حجم السكان وتوزيعاتهم وطبيعة القوى البشرية ، ومعدلات النمو السكاني ، واتجاهات الهجرة الداخلية والخارجية ، وحجم القوى العاملة وتوزيعها ، ودرجة التحضر (ريف / بدو/حضر .(

-العوامل السياسية : وتتمثل في فلسفة الحكم السائد وسياساته ونوع النظام) حزبي ، شيوعي ، ديمقراطي ....) ودرجة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي ، وفي عمل المنظمات ، نوع المنظمات في

النشاط الاقتصادي ، وفي عمل المنظمات ، نوع المنظمات الأخرى وتأثيراتها في المجتمع ، مدى الاستقرار السياسي ...الخ

-العوامل القانونية : وتمثل مجمل القوانين والتشريعات ، والنظام القضائي والتشريعي ..الخ

-العوامل التقنية : وتمثل الإطار التقني والعلمي والتطويري في البيئة وهذه من أكثر العوامل تغيرا في البيئة .

-الحكومة والمنظمات المنافسة والمنظمات الأخرى في المجتمع.

أما البيئة الداخلية فتتكون من:

-أعضاء المنظمة : أنماطهم الاجتماعية ، قدراتهم ،تفكيرهم ، مدى مساهمتهم في المنظمة ، نشاطاتهم ، قناعاتهم ، فعالياتهم في نشر فكر المنظمة ، أو الاتصال بالجماهير وكسب أعضاء جدد ...الخ

-الأنصار والأصدقاء : وهي الدائرة الأوسع حول أعضاء المنظمة والذين يمثلون الإطار الداعم للمنظمة ومجال حركته الجماهيرية الأوسع.

-نموذج القيادة : وأهميتها تنبع من أن الموقع القيادي يفترض المسؤولية والسلطة والصلاحيات الأوسع التي تؤثر على مجموع أعضاء المنظمة، وترسم بينهم مناخ العمل (ايجابي / مرح / نكد / ديمقراطي / متشدد/ مؤامرات / نزاعات / و صراعات / اتصالات سلسلة / ثقة وأمان / بيروقراطية وروتين / تساهل شديد وتسيب / مرونة ...الخ.(

-سلوكيات المنظمة : والتي يجب أن تكون -خاصة في التنظيمات الاجتماعية والسياسية- محددة ومعتمدة في قوانين المنظمة بما يتفق مع حضارة وثقافة الشعب والأمة.

إن البيئة هامة للتنظيم لأنها تمثل :

(1)مصدر المعلومات.

(2)مصدر المواد الأولية (أعضاء / مال / ...الخ(

(3)مصدر التنوع في الأداء: نتيجة المتطلبات والتأثيرات المختلفة.

الطريق إلى بيئة العمل الفعالة

يرتكز الطريق إلى البيئة المثالية للعمل على جوانب ثلاث، تمثل المرتكزات الثلاث الرئيسية لبيئة العمل في أي هيئة أو مؤسسة، وسيتم في هذه المقالة والمقالات القادمة عرض تلك المرتكزات وتأثيرها، ثم وضع برامج عملية واقعية قابلة للتنفيذ؛ من أجل الوصول إلى بيئة عمل مثالية، وتلك العناصر كما يلي:

أولاً: القيم.

ثانياً: القيادة.

ثالثاً: الموظف.

أولاً: القيم:

وهي أول تلك المرتكزات والدعائم من أجل بناء بيئة عمل مثالية وفعالة، ويمكننا تعريفها بأنها هي الاعتقادات الثابتة التي يتشاركها الناس، والمؤسسات، والمجتمعات، فكلما كانت القيم أغنى في أي شكل للمنظمة، كلما كانت الطاقة والقدرة أعظم للمنظمة.

لماذا القيم؟

إن القيم الإدارية تستعمل بوجه عام كأداة فهم أعمق بين المدير وموظفيه فيم يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين.

ولذا؛ فإن الموظف الذي يرى أنه على خلاف في القيم مع مجموعته يتصرف بنحو مختلف، ودائماً يؤدي هذا الشعور بالاختلاف إلى الصراع، وحين يقع الصراع يقل الانجذاب نحو المجموعة ويتوقف؛ وبالتالي يتدنى ويسوء الأداء

وفيما يلي مجموعة من الفوائد والثمار التي نجنيها من القيم المؤسسية، ومن أهمها:

1. .1قوة القيم:

ومن قوة تلك القيم ينجح الفرد في إيجاد توازن عميق، حيث أن الاتزان الأعمق لأي فرد أو عمل أو مجتمع هو نتيجة لمنظومة قوية ومتماسكة ومتزنة من القيم، ولذا؛ فإن المنظمات تشتق قوتها من القيم التي تجسدها وتعبر عنها.

1. .2القيم والتنمية:

وهل هناك منظمة أو هيئة أو وزارة أو حتى أي مجموعة من الأفراد لا تسعى إلى تحقيق التنمية؟ بالطبع، ومما يجعل للقيم تلك الأهمية، أنها تمثل أداة قوية محفزة للتنمية، فهي تعتبر بمثابة الأهداف أو المعايير التي تحدد الاتجاه وتحرك طاقات الثقافية الجماعية نحو الانجاز العظيم، فمثلًا كانت قيمة العمل الجماعي من أهم أسباب قوة النموذج الياباني في الإدارة، بينما تميز النموذج الأمريكي بقيمة الإبداع والابتكارية، في حين صاغ الألمان نجاحهم من خلال قيمة العمل الدؤوب والجودة العالية.

امتلاك القيم فقط لا يكفي:

وربما تعجب، بعد كل هذه الأهمية للقيم المؤسسية، ثم تقول: إن امتلاكها وحدها لا يكفي! وذلك لأن وضع هذه القيم موضع التنفيذ، هو الأهم؛ وفي ذلك يقول شميدت وبوزنر بأنه (على المنظمات أن توضح قيمها للعاملين فيها ــ وخاصة العاملين في المستوى التنفيذي ــ وذلك لأن المشاكل المرتبطة بتدني الإنتاجية؛ هي نتيجة لضعف الاتصالات من توضيح قيم المنظمة بين الإدارة والموظفين والعمال الذين يقومون بأداء الأعمال التنفيذية)

وسائل لتنفيذ القيم:

هناك العديد من الوسائل لتي تستطيع منظمات الأعمال أن تحافظ من خلالها على القيم الإيجابية في العمل، من أهمها ما يأتي:

1- وضع دستور للسلوك الأخلاقي:

ويتضمن الدليل على المبادئ التي ينبغي الالتزام بها أثناء قيامه بواجباته، ويحتوي أيضاً على السلوكيات المحظورة على الموظف.

2- الاهتمام بالتدريب والتثقيف الأخلاقي للموظف:

هناك قناعة عامة بين المهتمين بموضوع الأخلاقيات، بأن التعليم والتثقيف الأخلاقي عملية يجب أن تأخذ نصيبها الكافي في المراحل التعليمية السابقة على التحاق الفرد بالعمل، ثم يتم تقويمها وتدعيمها بعد ذلك في العمل من خلال البرامج التدريبية.

3- توفير المناخ الداعم للقيم والسلوك الأخلاقي:

وإيجاد مناخ أخلاقي داخل المنظمة في حاجة إلى أكثر من مجرد الاهتمام بوضع لائحة أو دليل للسلوك الأخلاقي، بل هو في حاجة إلى برنامج متكامل يقوم على الركائز الآتية:

- أن المنظمة ينبغي أن تكون لها سياسة أخلاقية واضحة تجاه بيئتها تتضمن اعتبار المسئولية الإجتماعية، وتحسين مستوى المعيشة في البيئة جزءاً من أهدافها الأساسية.
- أن تكون معاييرها الأخلاقية متوافقة دائماً مع ظروف بيئتها، وما يتطلب ذلك من استمرار التجديد والمراجعة لتلك المعايير.
- تحديد العقوبات التي يمكن تطبيقها في حالة مخالفة قواعد السلوك الأخلاقي.

أهم القيم لنجاح المؤسسات:

وفيما يلي عرض لأهم القيم التي يجب أن تكون متمكنة في أي مؤسسة:

1. 1.العدل والمساواة:

فالعدل قيمة عليا في حياة الأفراد والمجتمعات، فبالعدل تسود الأمم، وقد جعل القرآن إقامة القسط ــ أي العدل ــ بين الناس هو هدف الرسالات السماوية كلها، يقول تعالى: (لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ)

ولذا يضع الدكتور رفاعي محمد رفاعي، قاعدة للعدالة المؤسسية، حين يقول: (العدالة التي تتضمن عدم التمييز في المعاملة بين الناس والبعد عن المحاباة والتحيز، وهذه القاعدة تتطلب تحليلاً دقيقاً لحقوق مختلف الأطراف ذات المصلحة ومحاولة تحقيق التوازن بينها؛ حتى لا تتحقق مصلحة طرف معين على حساب طرف آخر أو أطراف أخرى)

وفيما يلي تجربة سعودية فريدة من أجل تحقيق المساواة للمرأة، تلك التجربة التي تكشف عنها إيديت ستشلفر المسؤولة في جمعية نساء بلا حدود (عن أن الجمعية تعمل الآن على إجراء استطلاع ومسح؛ للتعرف على أهم البرامج والورش التدريبية التي تحتاج إليها السعوديات لخوض غمار العمل، ومساعدتهن على الحصول على فرص وظيفية أفضل، إضافة إلى جمع عضوات متطوعات لمساعدة الجمعية على تنفيذ مشاريعها الخدمية.

وكانت المؤسسة غير الحكومية العالمية (نساء بلا حدود) قد أنهت بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وجامعة الأمير سلطان إطلاق أول ورشة عمل من نوعها بعنوان (هذا أنا) لتدريب 100 فتاة سعودية على توظيف طاقاتهن الإبداعية بالشكل الصحيح؛ لدعم نموّهنّ الشخصي وزيادة فرصهن بالحصول على عمل مناسب)

وهنا مجموعة من الإجراءات تساهم في تحقيق العدل في المؤسسات، من أهمها ما يلي:

أ تأكد المديرين من أن الموظفين على دراية كاملة بقوانين المؤسسة ومبادئها الأساسية؛ لأنه ليس من العدل أن يحاسب المديرُ أحدَ الموظفين على شيء لم يعرفه.

ب تفويض الأعمال داخل المؤسسات والشركات للأكفاء، وإلى الذين يتصفون بصفة الأمانة؛ حتى يطبقوا العدل المؤسسة .

ت تطبيق المساواة بين الموظفين المتساوين في الخبرة والحقوق والكفاءة؛ لأن العدل يقتضي المساواة بين المتماثلين.

ث المساواة بين الرجل والمرأة في العمل، وعدم التمييز بينهما؛ لأن المدير الناجح هو الذي يتواصل مع كل موظفيه بغض النظر عن جنسه ولونه.

ج أن يكون تقييم الموظفين على أسس موضوعية، بحيث يكون وفقاً لكفاءتهم وبذلهم في العمل، والبعد عن الميول الشخصية .

ح تقديم من تفوق في مسابقة وظيفية، أو قدم عرضاً مميزاً لمشروع ما؛ لأن العدل هو أن يقدم الأسبق.

وهناك ممارسات ينبغي الحذر منها، ومن أهمها ما يلي:

أ عدم إعطاء المرتب المتفق عليه منذ أن بدأ الموظف عمله.

ب ترقية بعض الموظفين دون أي معايير للترقية.

ت تكليف بعض الموظفين ببعض الأعمال الإضافية، دون المساواة في توزيع المهام بالتساوي بين جميع الموظفين.

1. 2.الشفافية والوضوح:

يعرف ستيف جوتري معنى الشفافية والوضوح بإزالة الغموض واللبس؛ ولذا فإنه ينصح أي مدير لهيئة أو مؤسسة، فيقول: (عليك أن تحرص على إزالة أي غموض أو لبس من سياسة شئون الأفراد، وأن تجعل تلك السياسات بسيطة الفهم والتطبيق)

بل إن تلك الشفافية تعد بمثابة المناخ الملائم لنجاح الشـــركات والمؤسسات؛ لأن المفتاح لتوفير مناخ الدعم هو ترسيخ دعائم مبدأ الصراحة في الشركة، (ففي مناخ يتسم بالصـــراحة سيتمكن الموظفون من طرح الأسئلة وكشف الأمور التي تشغلهم.

وفي نفس الوقت فإن مناخ الصراحة والشفافية، سيمكن الموظف من التعبير عن همومه وآرائه دون الخوف من العقاب، لن تكون هناك أسرار ولن يخشى الموظفون أن يقولوا في أثناء الاجتماعات كل ما كانوا يقولونه بعدها، وعندما يرى الموظفون أن مديريهم يقبلون الأفكار والمقترحات الجديدة فمن المرجح أنهم سيفكرون في وسائل أفضل لتحسين النظم وحل المشكلات وتوفير الأموال وما إلى ذلك)

وفيما يلي جملة من الفوائد التي يحققها إيجاد جو من الشفافية والوضوح بين الإدارة والموظفين، ومن أهم تلك الفوائد:

- تؤسس نظام اتصالات من الأعلى إلى الأدنى.
- تحسن الاتصالات من الأدنى إلى الأعلى.
- تؤمن وجود اتصال على أسس المنظمة.
- تجعل المدراء على اتصال دائم مع مختلف الموظفين.
- تساعد على نمو الثقة والتعاون والالتزام.
- تساعد الموظفين على التعامل مع التغيير وتقبله.
- تقلل من تأثير الإشاعات، بل قد تقلل من ترويجها، كما تمنع حدوث أي سوء فهم.
- تعضد من دور رئيس القسم أو قائد الفريق.

وإليك تجربة واقعية لشركة (هيل)، والتي يحكيها جون ر.كاتز نباخ، المتحدث عن شركة هيل، فيقول: (لدى كل المستخدمين تفهم كبير لكيفية قياس الأداء، ولما هو متوقع منهم من العمل الجاري، وهم يعرفون وحدة العمل التي سيعملون فيها ودورهم في الشركة، وهناك معلومات متوفرة في كل مكان، فنحن مدمنون على المعلومات.

فمثلاً هناك بيان بالأرباح والخسائر في المصنع، على شكل إعلان جداري معلق على الممر المؤدي إلى الصالونات، كذلك فإن نتائج الإنتاج الأسبوعي تراها منشورة، جنباً إلى جنب، مع الأهداف والاتجاهات في الإنتاج، على ألواح النشرات في غرف المجموعات، ومخططات الضبط الإحصائي لعملية التصنيع بالنسبة إلى كل الطرائق والآلات معلقة أيضاً.

والوعي بالأهداف ومستويات الأداء وعي كامل وواسع الانتشار، والمجاميع مسؤولة عن تفتيت الأهداف رفيعة المستوى إلى مخططات للإنتاج، وأهداف للأداء يوماً بعد يوم، ويتوقع من كل واحد أن يعرف الأهداف والأداء في كل جوانب الإنتاج، كالتكاليف، وكمية الإنتاج، والنوعية والكفاءة والتجاوزات، ويطال هذا الوعي أهداف العمليات في مصانع أخرى أيضاً.

والعاملون فخورون بإنجازاتهم التي تقاس، ثم تعرض باعتزاز كي يراها الجميع، ولهم طموحات كبيرة سواءً كانوا أفراداً أو جزءاً من قوة عمل منتقاة بدقة.

وهم بالنتيجة أكثر انتقاداً لأنفسهم ولعيوب نظامهم من الغرباء، ويُشجَعون باستمرار على التحسين، وعلى جعل مكان عملهم أفضل مما هو عليه، وهذا البناء المتكامل البسيط، يتوصل إلى توازن قوي بين أداء المصنع، وإنجاز العاملين مع مرور الوقت)

ولهذه الشفافية مجموعة من الخصائص المميزة [المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظم المعلومات، د.طاهر محسن منصور الغالبي و د.صالح مهدي محسن العامري، ص(6-7)]، من أهمها ما يلي:

1. 1.الدقة والصدق عند تقديم المعلومة.
2. 2.كمال المعلومة: أي توفير معلومات تامة وغير مجتزأة دون حذف أو إضافة غير مبررة.

3. .3توقيت المعلومة:أي أن تصل في الوقت المناسب للجهة الطالبة؛ حيث أصبح عنصـــر الوقت مهماً جداً في كثير من العمليات، وهذا لا يعني إيصالها للجهة المعنية قبل موعدها بوقت كبير؛ مما قد يعرضها للإهمال والنسيان، كما أن وصولها في وقت متأخر قد يفقد قيمتها.
4. .4سهولة الوصول للمعلومة: يمكن أن يكون مقدار الجهد المبذول مؤشراً على سهولة أو صعوبة الوصول للمعلومات.
5. .5سعة الانتشار: وهو عدد الجهات أو الشرائح التي يمكن أن تصلها المعلومات أو التقارير، وكذلك تنوع قنوات إيصال هذه المعلومات.
6. .6التطوعية في تقديم المعلومة: ويقصد بها استعداد المنظمة الذاتي لتقديم المعلومة بدون طلب من جهة خارجية أو بحكم قانون.
7. .7أقل ما يمكن من السرية: تشكل السرية حجة رئيسية لدى معظم الإدارات في عدم إعطاء المعلومة للجهة الطالبة، ولا نقصد هنا البوح بكل شئ بحيث تتعرض المنظمة لخطر تسرب المعلومات واستغلالها من قبل المنافسين، وإنما المبالغة في حجب المعلومات بحجة السرية.
8. .8تنوع التقارير: إن من أهم مزايا نظم المعلومات هو قدرتها على تقديم أنواع كثيرة من التقارير وقدرتها على الفرز والتلخيص، لذلك فإن بإمكان المنظمات تقديم أنواع مختلفة من التقارير تخدم بها المستفيدين باختلاف أنواعهم.
9. .9دورية التقارير وانتظامها: إن تقديم التقارير في مواعيدها المحددة رغم كل الظروف الاستثنائية تشكل حالة إيجابية جداً لنظم المعلومات، وتزيد من رضا المستفيدين.

10. وجود موقع على شبكة الانترنت: إن منظمات الأعمال في عالم اليوم لا تستغني بأي حال من الأحوال عن بناء موقع لها على شبكة الانترنت؛ لفوائده الكثيرة حيث أنه يغنيها عن افتتاح فروع كثيرة، ويوفر لها تكاليف كبيرة، فضلاً عن إيصال خدماتها إلى عدد هائل من الجمهور وبدون حدود.

وسنتعرف في المقال القادم إن شاء الله على بعض الإجراءات التي من الممكن أن تطبقها الشركة للوصول إلى الشفافية المطلوبة.

أنواع المنظمات

أ) التقسيم الرئيسي لأنواع المنظمات * المنظمات العامة: أي الحكومية، مثل الوزارات والمؤسسات الحكومية التابعة لها.

* المنظمات الخاصة: أي المملوكة لفرد أو مجموعة أفراد، مثل جميع الشركات الخاصة.

* المنظمات الشبه حكومية: أي القطاع العام أو شراكة قامت بين الدولة والأفراد)؛ مثل

ب) تقسيم المنظمات من حيث الربح

* منظمات رِبحية: مثل "الصناعية" كشركات الصاعات، و"خدمية" كـــ النقل والاستيراد ونحوها، و"الزراعية" كشركات الإصلاح الزراعي، و"التجارية" كتجارة الجملة ونحوها.

* منظمات غير ربحية: مثل "الفكرية" والسياسية" و"الإنسانية."

جـــ) تقسيم المنظمات من توسع أعمالها

* محلية: وحدودها المحَلة أو المدينة أو المحافظة.

* دَولية: وحدودها الدولة أو الجمهوية أو المملكة.

* دُوَلية: وحدودها عدد محدد من الدول.

* عَولمية: وهذه لا حدود لها فهي عالمية.

[مفهوم انواع المنظمات]

يمكن تصنيف منظمات الاعمال وقف معيار الملكية الى عدة انواع وهي

1 – المنظمات العامة :

وهي الهيئات ، الوزارات ، المؤسسالت والاجهزة الاخرى التابعة للدولة ، والتي تعمل على إعداد وتقديم الخدمات و السلع للموظفين ، وتعدو ملكية هذة المنظمات للدولة ، وهناك أنشطة مشتركة بين منظمات حكومية و القطاع الخاص في تأسيس وإدارة منشأة معينة تنتج في الغالب السلع ، ويطلق على هذة الشراكة مع القطاع الخاص بالقطاع المشترك .

2 – المنظمات الفردية (الخاصة) :

وهي المنشات أو امؤسسات التي تعود ملكيتها إلى أفراد ، أو فرد واحد ، وفي هذة المؤسسات يكون صاحبها هو المسئول الوحيد أمام القانون ، أذا حدثت انحرافات أو مخالفات سلبية ، باعتبارة المالك الوحيد للمؤسسة ، ويكفل لة القانون حرية التصرف في ممتلكاتة ، وصاحب المؤسسة الفردية يستعين بالإدارين

المتخصصين في توجية وقيادة مؤسسة ، كما أنة يستعين بالمهندسين و الفنيين لتشغيل وصيانة الآلات والمرافق العامة للمؤسسة

3 – المنظمات التعاونية :

المنظمات التعاونية شكل من اشكال التعاون الذي ينشأ بين الآفراد ، والتي لا تهدف الى تحقيق الربح بالضرورة ، و انما الهدف الرئيسي هو خدمة أعضائها و توفير احتياجاتهم و رغباتهم بأقل لآسعار ، ويحصل العضو على احتياجة بأسعار مخفضة فى المنظمات التعاونية الاستهلاكية ، أما إذا حققت المنظمة ربحا من مشتريات غير الآعضاء ، فيوزع الربح على الأعضاء ، والمنظمات التعاونية فـــي الأردن ، كـــثيـــرة ومتعـــددة ، مـــثـــل (جمعية مربي الأبقار) ، (جمعيات الإسكان) ، (المنظمة التعاونية الأردنية) ، وغيرها كثير ، ونوع الإدارة المطبق في هذا المجال تسمى " بالإدارة التعاونية " .

4 – المنظمات الخيرية والتطوعية

يتصف عمل هذة المنظمات بأن لة خصوصية معنية بالنظر الى انتفاء هدف الربح ، من مجال نشاطها المميز ، وهدفها الوحيد هو عمل الخير والمساعدة لمن يحتاجها ، ومن أمثلة هذة المنظمات ما يلي : منظمات العمل الاجتماعي الخيري ، النوادي الاجتماعية ، والاتحادات النسائية ، وجمعيات خيرية مثل جمعية العفاف الخيرية ، جمعية خليل الرحمن الخيرية ، جمعية الصم والبكم ، جمعية المحافظة على القرأن الكريم ، أما مصادر تمويل هذة المنظمات فهي ماتجود بة همم الناس من زكاة ، وهبات ، وتبرعات و معونات أخرى من أهل الخير والثقة ، وتسمي الإدارة فى هذا المجال " بالإدارة الخيرية " .

5 – المنظمات الدولية :

وهي المنظمات التى تعمل على نطاق عالمي ، أي لها فروع وأنشطة واتصالات فى أكثر من دولة ، وتنقسم المنظمات الدولية الى :

أ – منظمات الأعمال التجارية والصناعية والمالية :

والتي لها فروع في أكثر من بلد ، وتهدف هذة المنظمات إلى تحقيق الربح ، ويكون لها مركز رئيسي غالبا ما يكون مقرة في البلد المضيف ومن هذة المنظمات مثلا الشركات متعددة الجنسية ، البنوك التى لها أكثر من نوع ، و تسمي الإدارة التى تعمل فى بيئتها منظمات الأعمال هذة ، بإدارة الأعمال الدولية .

ب – منظمات لاتهدف بالضرورة الى الربح :

هى منظمات لاتنتج السلع ، وإنما تصنع الخدمات و تقدمها الى الدول فى مجالات السياسية ، والتنمية الاقتصادية و التعليمية ، والثافية الخ ، مثل المنظمات التابعة لهيئة الآمم المتحدة ، ومنها البنك الدولي ، منظمة اليونسكو ، منظمة التنمية والتجارة الدولية ، منظمة الأغذية والزراعة الدولية ، وكالة غوث

اللاجئين ، وغيرها من المنظمات التى تعمل في هذا المجال ، مثل جامعة الدول العربية ، ومنظمة العمل العربي . واتحاد المحامين العرب ، وما شابة من هذة المنظمات الإنسانية والسياسية والاقتصادية ، وتسمي الإدارة في هذا المجال " بالإدارة الدولية " .

6 – الشركات المساهمة :

وتنقسم إلى شكلين قانونين هما :

أ – شركات الأشخاص :

وتشمل ما يلى (شركة التضامن) ، (شركة التوصية البسيطة) ، (شركة المحاصة)

ب – شركات الأموال :

وتشمل مايلي : (الشركة المساهمة العامة المحدودة)(شركة التوصية بالأسهم)(الشركة ذات المسؤلية المحدودة)

وسوف تناول بالدراسة التفصيلية لهذة الأنواع من الشركات فى الفصل الثاني من هذا الكتاب ، وتسمي الإدارة في هذة المجال " بإدارة الأعمال " .

المبحث الثاني :–

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة النوعية الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التى استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص فى تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية ، وقد لعبت الإدارة ليابانية دورا حاسما فى هذا المضمار سيما فى أوائل الثمانينات وأواخر التسعينات من القرن الماضي من خلال استحواذها على تقديم سلعا ذات جودة عالية يمكن لها أن تحقق مع التكاليف المنخفضة وهذا ما أفرز النجاح المتحقق من جراء اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية Quality Control Circles واستخدام أسلوب إدارة النوعية الشاملة التى تعمق استخدامها بشكل واسع النطاق فى شتى الميادين الانتاجية والخدمية .

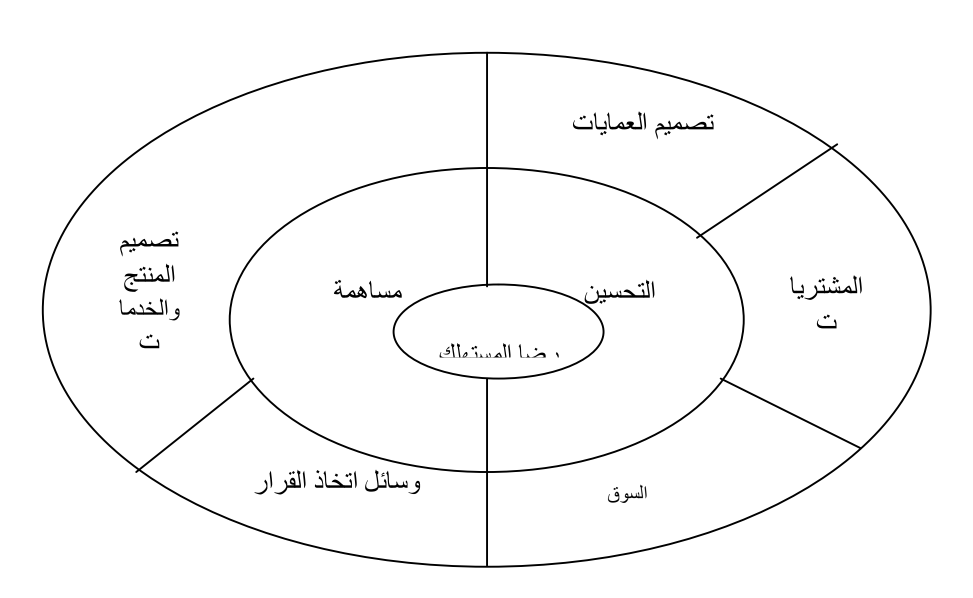
إن التحديات الكبيرة التى تشهدها منظمات الأعمال فى المجتمع الإنساني المعاصر تقترن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعى والخدمي ، وتستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيسي فى هذا الاتجاه ، وقد تم الاهتمام بالإطار الفلسفى والفكري بـــ(TQM) حيث أن هذا الاتجاه يؤشر ثلاث مرتكزات هادفة فى هذا المجال وهي

1 – تحقيق رضا المستهلك .

2 – مساهمة العاملين في المنظمة .

3 – استمرارية التحسن و التطوير في الجودة .

ويشير الشكل (1) إلى عجلة النوعية ومرتكزاتها الفكرية والفلسفية .



شكل رقم (1)

عجلة النوعية ومرتكزاتها الفكرية والفلسفية

ومنذ الستينات من القرن الماضي أدرك الأفراد جليا بأن النوعية بدأت تحتل مكانة أساسية في ظل التنافس السوقى الذي شهدة المجتمع الانساني انذالك وعند النظر جليا الى هذا التاريخ خصوصا فى مرحلتي الخمسينات والستينات من القرن الماضي حيث اتسمت المنتجات اليابانية بانخفاض كبير فى مستويات الجودة نظرا لتدمير اقتصادياتها الصناعية فى الحرب العالمية الثانية ، وفى أعقاب الحرب العالمية الثانية استطاعت اليابان ان تقوم بإعادة بناء اقتصادها القومي بشكل كامل ومنذ السبعينات من القرن الماضي استطاعت الاستفادة من الاستئاريين الأمريكان فى تطوير وتحسين بنية اقتصادها القومي .

ولعل مفهوم إدارة النوعية الشاملة كغيرة من المفاهيم الادارية التي تتباين بشأنة المفاهيم والآفكار وفقا لزاوية النظر إلية من قبل هذا الباحث أو ذالك . إلا ان هذا التباين الشكلى فى المفاهيم يكاد متماثلا فى المضامين الهادفة ، إذا انة يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقة المنظمة والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة فى المنظمة

ومن هنا يتضح بأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الآفراد العاملين فى المنظمة ولا يقتصر دورها على الأفراد العالمين في حقول النوعية فقط ، إذ إنها تعني الاسهام الفعال للنظام الاداري

والتنظيمي بكافة عناصرة فى تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات ومكائن وقوي بشرية ومعلوماتية ومالية ... الخ بحيث إنها تسهم جميعا في السعى لتحقيق هدف المنظمة الذي يتركز فى تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع و الخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلائم مع قدراتة الشرائية وتوفير الضمانات الشاملة بالحصول على السلعة أو الخدمة فى المكان والزمان المناسبين .

ومن هنا يتضح بأنة لايوجد ثمة تعريف متفق علية وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين بشأن TQM إلا أن هناك بعض التعاريف التى أظهرت تصور عام المفهوم TQM فمثلا كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من للمؤسسة التى تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا ، لذا فإن هذا التعريف يركز على مكل من الكفاءة والفاعلية داخل المشروع والذى يحمى المنظمة ويقودها إلى التميز من خلال تلبية احتيجات المستهلك الذي يتحقق من خلالة أهداف المشروع دون أن تكون هناك ازدوا جية فى العمل أو أن يكون هناك جهود ضائعة بينما عرف العالم جون او كلاند John Oakland إدارة الجودة الشاملة ، على انها الوسيلة التى تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل ، أما من وجهة نظر أمريكية فإن تعريف TQM يكون على الشكل التالى (إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادىء تدل وترشد المنظمة لتحقق تطور مستمر وهى أساليب كمية بالإضافة الى الموارد البشرية التى تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث ان كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لآن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين) .

أما وفق Royal Mail فتعرف الجودة الشاملة على إنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التى تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين .

ووفقا لتعريف British Rail ways boardفإن إدارة الجودة الشاملة هى العملية التى تسعى لآن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجين وكذلك الداخلين بالإضافة إلى الموردين . ولذا فقد حدد كول (Cole , 1995) مفهوم إدارة لجودة الشاملة (بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الاوليات بدلا من التركيز على الارباح ذات الأمد القصير ، إذ ان هذا الاتجه يحقق أرباحا على مدى الطويل أكثر ثابتا واستثرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير ، كما عرفها تونكس (Tunks , 1992) بأنها اشتراك والتزام الإدارة الموظف في ترشيد العمل عن طريق توفيرما يتوقعة العمل أو ما يفوق توقعاتة ، وقد عرفها أوماجونو (Omachonu , 1991) بأنها أستخدامات العمل المقترنة بالجودة وإطار تجربتة بها ، ولذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يتضمن

مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الأحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء ، علما بأن هناك توجهات فكرية تبنها مفكرون أمثال كروسبي و جابلونسكي و بروكاوبروكا تتزكر على النتاج النهائية التى يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة ، حيث أكد (Crosby , 1979) على إن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التى تم التخطيط لها مسبقا ، حيث إنها الاسلوب الآمثل الذى يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الاداري والتنظيمي الآمثل فى الآداء واستخدام الموارد المالية المادية والبشرية بكفاءة و فاعلية . كما ركز (Joblanski , 1991) على مظهر التعاونى فى اداء العمل الانتاجي والخدمى من خلال استثمار مواهب وقدرات العالمين فى الحقلين الفنى والاداري بغية توفير التحسين المستمر للجودة المطلوبة وذلك باعتماد فريق العمل Team work بكفاءة إنتاجية عالية.

أما كل (Brocka and Brocka , 1992) فقد عرفها على إنها الطريقة التى تستطيع من خلالها المنظمة فى تحسين الآداء بشكل مستمر فى كافة مستويات العمل التشغيلى وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة .

أما هوفر وزملاءه (Hoffer etal , 1994) فقد اكدوا على إنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المنظمة أكثر سرعة ومرونة فى إنشاء نظام هيكلى متين توجة من خلالة جهود كافة العالمين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة الجماعية فى التخطيط والتنفيذ للاداء التشغيلى .

ولذا فيمكن أن نعرف TQM إلى إنها (الفلسفة الادارية وممارسات المنظمة العملية التى تسعى لآن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشاة) ولذا فإننا نلاحظ من خلال هذة التعريف ما يلى :

1 – إن أهدف المنظمة قد تحتوى على رضا المستهلك وكذلك أهداف المشروع المختلفة مثل النمو ، والمركز التنافسي داخل السوق أو إدارك المجتمع للخدمات المقدمة .

2 – إن المنظمة تعمل داخل المجتمع من خلال خدمتة لذا فهى ذات حاجة إلى مفهوم عريض يتعلق بالمستهلك

3 – إن استخدام تلك المداخل يقع تحت مختلف المسميات و منها :-

أ – التطوير المستمر للجودة .

ب – الجودة الشاملة .

ج – إجمالى العمليات الادارية للمشروع .

د – إدارة الجودة بمفهومها الواسع فى المنظمة .
هـــ – التكلفة الكفوءة والفاعلية الإدارية للجودة .

ومن هنا يتضح بأن التوجهات العملية لادارة الجودة الشاملة تتضمن الشروع بوضع المعايير المواصفات الموضوعية للقياسات المتعلقة بالمتغيرات النوعية للمنتج أو السلعة والسعى لملائمة التصميم مع مطابقتة للتحقق م الآداء و ذلك باستخدام الاساليب العلمية والاحصائية للسيطرة على جودة المنتج أو الخدمة ولذا فإن هذا الاداء يعتمد التوجهات المشتركة لفرق العمل الجماعية فى تكثيف الجهود البشرية والمادية المتاحة فى تحقيق هذا التوجة الهادف .

وقد أشار Edwards Deming والذى يعد أبو السيطرة النوعية فى اليابان الى إعطاء الجودة الشاملة أهمية كبيرة حيث تعد الجودة مسؤولية كافة الافراد العاملين فى المنظمة الانسانية وذلك من خلال التركيز على خمسة خطوات تعتبر متداخلة ومتفاعلة فى تنشيط حركة الجودة الشاملة وهي :-

1 – تقليص التكاليف من خلال تكثيف الجهود الانسانية فى تقليل الآخطاء والعطلات والتوقفات وإعادة التصنيع التى ترافق عادة العمليات الإنتاجية وهذا من شأنة أن يؤدى الى تحسين الاستخدام الأمثل للموارد الآولية والوقت والتى تؤدي بدورها الى :

2 – تحسين وتطوير الانتاجية والتى تؤدى بدورها الى :

3 – زيادة الحصة السوقية وتحسين الجودة وملائمة الاسعار والتى تؤدى الى :

4 – زيادة الربحية والتى تؤدى إلى تحقيق ثبات واستقرار المنظمة في نشاط الأعمال وهذا يؤدى الى :

5 – نتائج تطويرية مستمرة فى العمل الإنتاجي وهكذا فإن دورة العمل الإنتاجى من شأنة أن يحقق استمرارية نهوض فاعلة فى التحسن والتطوير المستمرين من خلال إسهام كافة الأفراد العاملين فى النشاط النوعى للمنظمة الإنسانية .

أهمية إدارة الجودة الشاملة

منذ بداية أوائل الثمانيات من القرن الماضي سعى الباحثون والاختصاصون بمختلف منطلقاتهم الفكرية والفلسفية في استثمار المرتكزات الادارية والتنظيمية التى استندت عليها التوجهات اليابانية فى استثمار الجهود المتعلقة بالجودة والتى أصبحت متلصقة بالمنتجات والسلع اليابانية بشكل خاص سيما وإنها تجاوزت الاتجاهات التقليدية التى تؤكد على ان الجودة العالية تقترن بتكاليف إنتاجية وتشغيلية عالية ، حيث ان التوجهات اليابانية أكد على أن النوعية التنافسية العالية يمكن ان تحقق بتكاليف إنتاجية واطئة وذلك عن طريق استثمار المواهب والقدرات الفكرية على صعيد الذهبى والعقلى للقوي البشرية فى

مختلف ميادين التشغيل تلانتاجي وذلك باعتماد صور التشغيل الجماعى المشاركة التعاونية للمعطيات البشرية والمادية فى حقول العملية الانتاجية ، حيث ان هذة التطلعات من الناحية العملية تساهم بما لا يقبل الشك بتصعيد و تائر النهوض فى العمليات الانتاجية بصورة هادفة بغية تحقيق الاشباع الامثل للمستهلك الاخير .

وقد اتضح من خلال الاستخدام الهادف لادارة الجودة الشاملة تحقيق العديد من أفاق النجاح التمثل على سبيل العد لا بما يلى :

1 – انحسار شكاوي المستهلكين وتقليصها : لقد ظهر من خلال استخدام أسلوب ادارة النوعية الشاملة تقليص شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة وأنعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام حيث ظهرة في الشركات الاوروبية عام 1984 بدفع تكاليف شكاوي المستهلكين من إجمالى المبيعات ما نسبة 14% وقد انخفض الى 0.9% عام 1988 وبذلك وفرت الشركات ما قيمة 1.9 مليون دولار .

2 – تقليص تكاليف النوعة : لقد حققت العمليات النوعية لشركة كاتر بلر تقليص بالتكاليف 800 مليوت دولار إلى 400 مليون دولار خلال سبعة سنوات وقد استم دور لجان النوعية فى شركة (Cater Pillar) من خلال العمل وفق ستة مداخل مركزية هي :

أ – تحديد المسؤولية لكل نشاط إنتاجي .

ب – تحديد العلاقة المتداخلة ما بين المستهلك والمجهز والمهام المطلوبة لكل منهما .

ج – إقرار المقاييس النوعية ونقاط المراقبة المراد إنجازها .

د – تقييم العمليات المصرفية بوضوع .

هـ – تبسيط الفاعليات والانشطة العملية بشكل واسع أمكن ذلك .

و – استخدام الخرائط الاحصائية واعتماد أسلوب النظام الوقائى فى سيطرة على العمليات الانتاجية .

ونتيجة لهذا الاستخدام الهادف فقد حققت شركة كاتر بلر تقديرا لمر دورات الدولار الواحد فى حقل النوعية بعشر دولارات مدخرة تقديرا .

3 – زيادة الحصة السوقية : لقد أسهمت الانشطة المتعلقة باستخدام إدارة النوعية الشاملة الى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الانتاجية والخدمية بشكل كبير .

4 – تقليص الحواث والشكاوي : تشير الوثائق الرسمية إلى ان شركة فلوريدا للقوة والاضاءة ألى إنها أول شركة غير اليابانية حصلت على جائزة (Deming) عام 1989 حيث فاعلية الأنشطة النوعية فيها

قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة الشكاوي من قبلهم من معدل 100 دقيقة عام 1982 إلى معدل 48 دقيقة عام 1988 كما ساهمت فى تقليص الأحداث للعالمين من 3 إلى 1 وهذا ما يؤكد الدور الذي تلعبة إدارة الجودة الشاملة .

5 – تقليص المبيعات و زيادة رضا المستهلكين : لقد استخدمت شركة فورد في الولايات المتحدة الامريكية (Ford , USA) إدارة النوعية الشاملة منذ عام 1979 وقد حققت تخفيض في شحن الأجراء المطلوبة من 2750 وحدة عام 1984 الى 2000 وحدة عام 1998 ثم الى 1500 عام 1992 وهكذا يتضح من خلال ذلك عمليا قدرة الاستخدام ام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف الفاعلة للأنشطة الانتاجية .

6 – زيادة الكفاءة : لقد تم استخدام إدارة الجودة الشاملة من قبل (Cirobank) منذ عام 1988 وقد تم من خلال ذلك تحسين 28 مشروع خلال السنة الأولى من التطبيق وقد تم خلال 1990 تسجيل 1500 مشروع واستكمل من خلالها اكثر من 300 وقد حققت ادخارا قدرة 4 مليون دولار وقد أشارت هذة المنظمة من خلال السنوات الثالث و النصف إلى الفوائد المتحققة من استخدام برنامج إدارة النوعية الشاملة ما يلي :

أ – تقليص الخزين بنسبة 40% .

ب – تقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية بنسبة 80% .

ج – تقليص المشاكل المتعلقة بالمستهلكين من 94% الى 57% .

د – تخفيض شكاوي المبيعات من قبل المستهلكين بنسبة 60% .

هــ – تقليص مشكلات العاملين بنسبة 12% .

7 – زيادة الإنتاجية والأرباح المتحققة والحصة السوقية : تشير التقارير التى أكدها شركة (Hewlett Packard) بأن الأرباح المتحققة لها زات بمقدار 244% والإنتاجية ارتفعت بمقدار 120% والحصة السوقية ارتفعت بمقدار 193% وقد حققت بالوقت ذاتة انخفاضا فى المخزون السلعى بنسبة 36% ةانخفاضا فى تكاليف التصنيع بنسبة 42% وانخفاضا في نسب المعيب (الفشل) بنسبة 79% .

8 – تحقيق منافع ووفورات المتعددة : لقد حققت شركة (I B M) في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من الوفوورات والمنافع ذات الأثر الفعال في تحقيق اهدافها من خلال استخدامها أسلوب إدارة الجودة الشاملة ويمكن إيجاز ما تمخض عن ذلك بما يلى :

أ – تحسين وتطوير فى الإنتاجية نسبة 30% منذ 1986 .

ب – تخفيض الوقت الكلى فى العمليات التصنيعية بنسبة 60% .

ج – تخفيض المصروفات الرأسمالية المطوية فى المبيغات بنسبة 75% .

د – المصروفات التي أنفقت على التدريب شكت نسبة 5% .

هـــ – تم دفع ما قيمة 3.6 مليون دولار كجوائز للنوعية على 40% من العالمين في شركة خلال 1989 .

و – تشكيل ما يقارب 350 مجموعة عمل في حقول المواصفات القياسية للنوعية .

9 – تحقيق وفورات متعددة فى مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة : لقد تحقق في شركة (Pirellireckan) وفورات مالية قدرت بـــ 11 مليون من خلال التحسينات التي حققها سبل الاتصالات والتعاون الهادف الذي حققة اساليب إدارة الجودة الشاملة ، تخفيض دوران العمل من 20% الى 5% وزيادة المنافع المصنعة المتحققة من 35% الى 75% وقد تم تخفيض التالف بالإنتاج إلى 73% ودوران الخزين تحسن من 4.4 الى 13.7

ومن هنا يتضح بأن الأهمية التي تنطوى عليها إدارة الجودة الشاملة تجسد فى العديد من ظواهر الإنتاجية و الخدمية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعي المنظمات الإنسانية المختلفة في تطوير أبعادها والسير في ميادين سبل تحسينها ، وقد أسهمت النتائج الإيجابية التي حققها إدارة الجودة الشاملة لتحفيز العديد من الباحثين والاختصاصين للعمل جديا فى دراسة الآثار الناجمة لتطبيق هذا الأسلوب الهادف للتطوير والتحسين المستمرين في الأداء المنظمي .

الفصل الرابـع

اخلاقيات منظمات الاعمال

اخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية

أولاً. مفهوم أخلاقيات الأعمال وأبعاده

بدءاً تشير القراءات اللغوية لمصطلح الأخلاق بأنها الخُلق ، والخلق هو الدين والطبع والسجايا ، وهي المُعبر عن الصورة المعلنة للإنسان والصورة الباطنة له (أبن منظور ، 1968، 86) ، وتصرفياً يشير مصطلح الأخلاق إلى القوة الراسخة التي تقود الإنسان إلى الاختيار فيما بين الخير والشر)جواد ، 2000، 123) . وهي مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وتساعدهم في تحديد الشيء الصحيح والخاطئ ومن ثمّ تحديد الكيفية التي يتم بها إنجاز الأشياء الصحيحة (Robbins & Coulter, 1999, 16) . فيما يراها (Hellriegel & Slocum) بأنها مجموعة من القواعد الأخلاقية والقيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة بشأن الصحيح والخاطئ من التصرفات ، كما أنها تسهم في تحديد المعايير اللازمة لما هو جيد وسيئ من التصرفات والأفعال التي يقوم بها الأفراد (Hellriegel &

أما أخلاقيات الأعمال فهي توجه الإدارة في منظمة الأعمال وتصرفاتها وسلوكياتها تجاه المشاركون ويشير البعض إلى أخلاقيات الأعمال بأنها كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنافسة النزيهة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الزبائن والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية

ويذهب البعض إلى أبعد من ذلك ليحدد الهدف الأساس من الاهتمام بأخلاقيات الأعمال بأنه ليس فقط تعلّم الفرق بين الصواب والخطأ ، بل يمتد لتوفير الأدوات التي يتعامل بها الأفراد مع التعقيدات الأخلاقية ، أي في الاعتبار والتفكير بالتداعيات الأخلاقية الخاصة بالقرارات الاستراتيجية وفي هذا الإطار أشار البعض إلى أن إثارة الانتباه نحو أخلاقيات الأعمال يعدّ من المسائل الحاسمة في إطار ما تشهده البيئة من تغيرات أساسية وما تواجهه منظمات الأعمال التي تهدف إلى الربح والتي لا تهدف إليه من تغيرات وضغوط متسارعة ، من هنا برزت مسألة عدم ثبات القيم ، فالقيم التي كانت سائدة في الماضي أصبحت اليوم محل تساؤل يتعلق بإمكانية تبنيها أو انتهاجها ، لذلك فإنه ليس هنالك من أخلاقيات واضحة ومرسومة لإرشاد القادة لمعالجة المشكلات المعقدة الناجمة عن تحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ في بيئة الأعمال

وأن اهتمام الإدارة بالأسس الصحيحة لأخلاقيات الأعمال أدى فعله باتجاهين هما:

1. جعل الإدارة أكثر تحسساً عن الكيفية التي يفترض بهم اعتمادها في أداء الأعمال.

2. ساعد في التأكد من بذل الجهود المضنية لمعالجة الأزمات والفوضى الناشئة عن تجاوز المعايير الأخلاقية ، فضلاً عن سعي البرامج الأخلاقية إلى إنجاز عدد من المؤشرات الإيجابية نذكر منها:
3. تسهم في تهذيب فرق العمل القوية وتهذيب إنتاجيتها.
4. تسهم في دعم نمو الأيدي العاملة ومدلولاتها.
5. تعدّ ضمانة للتأكد من أن السياسات المتبعة في المنظمة هي أخلاقية من جهة وديمومة متابعة الالتزام بالتصرفات الأخلاقية في أوقات الاضطرابات من جهة أخرى.
6. تساعد في إدارة القيم المقترنة بإدارة الجودة ، والتخطيط الاستراتيجي وإدارة التنويع (إدارة تشكيلة المنتجات) والتي تعدّ جميعاً من الحاجات التي تتطلب اهتماماً واسعاً في منظمات الأعمال لأنها تقود إلى ما يميز المنظمة عن غيرها في ميدان النشاط التي تمارسه.
7. تسهم في تعزيز الصورة العامة للمنظمة لدى الجمهور
8. يقود التطبيق الصحيح لتلك البرامج إلى تحقيق العديد من المنافع بحسب وجهة النظر التي حددهاوهي:

- منح الشرعية للأفعال الإدارية.
- تقوية الترابط المنطقي والتوازن في الثقافة المنظمية.
- تحسين مستويات الثقة بين الأفراد والجماعات في المنظمة.
- دعم عملية التمسك والثبات بمقاييس جودة المنتجات.
- التمسك بأثر قيم المنظمة ورسالتها في المجتمع.

وفي إطار الربط بين الجوانب الأخلاقية للمنظمة وأدائها المالي تشير إحدى الدراسات إلى أن المنظمة التي تتبع في ممارسة أعمالها قاموساً أخلاقياً واجتماعياً حققت نتائج تفوقت فيها على المنظمات التي لا تمتلك مثل هذا القاموس . فيما أشارت الدراسة التي قام بها مركز (Walker)للبحوث إلى أنه عندما يتساوى السعر والجودة فإن (2−3) من الزبائن يشيرون إلى ضرورة التحول إلى علامات تجارية تابعة لمنظمات لديها مسؤولية أخلاقية واجتماعية

وبذلك تتأشر حقيقة مفادها أن التزام بالأبعاد الأخلاقية في ممارسة الأعمال يسهم على نحوٍ مباشر وغير مباشر في تحقيق النجاح واستدامته.

ثانياً. المنظمات الأخلاقية والمزايا التنافسية الأخلاقية

توجهت جهود الباحثين في هذا المجال نحو تحديد ما يميز المنظمة الأخلاقية عن نقيضها من المنظمات ، فقد أشار البعض إلى أن المنظمات الأخلاقية هي المنظمات ذات الاستقامة الأخلاقية العالية والتي تمتلك خصائص متميزة تتمثل في الآتي)

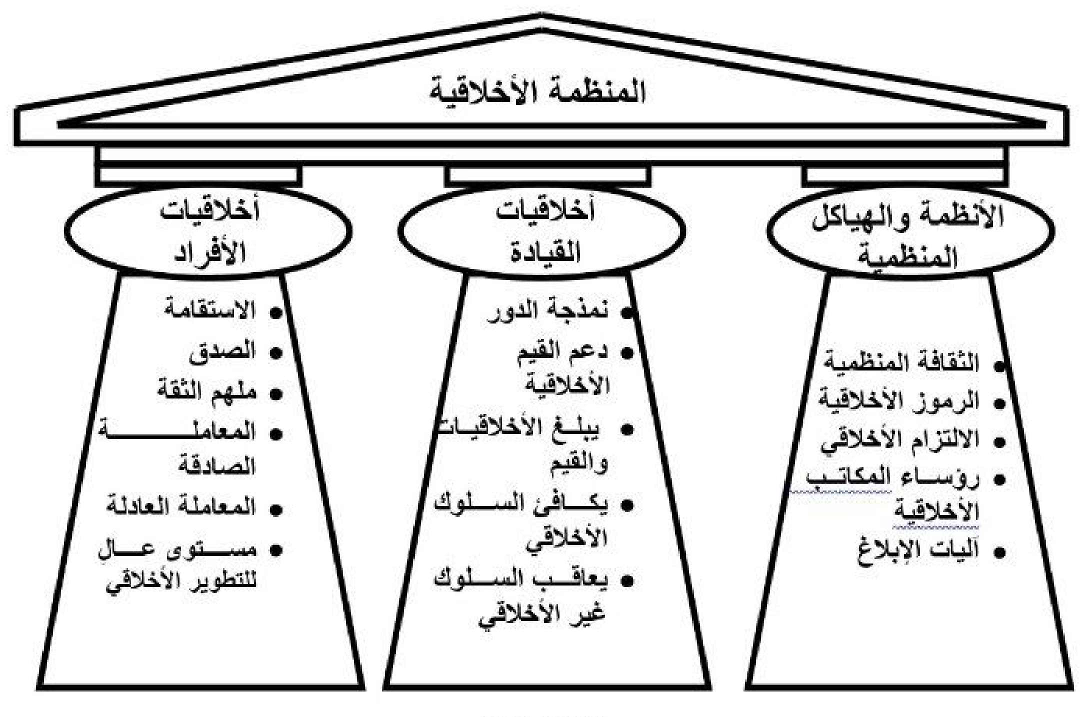
1. احتفاظها برؤية واضحة عن الاستقامة نحو الجهات الخارجية.
2. يتم إقرار وتنفيذ تلك الرؤية من قبل الإدارة العليا بمرور الوقت.
3. يتم تحديد أنظمة المكافأة في المنظمة طبقاً لرؤية الاستقامة في المنظمة.
4. يتم تحديد السياسات والممارسات في المنظمة طبقاً للرؤية الاستراتيجية فيها.
5. تسود المنظمة حالة من الفهم ، وهي أن القرارات الإدارية المهمة تتضمن أبعاداً أخلاقية.
6. الكل في المنظمة يتوقع أن يمارس عمله في إطار الصراع فيما بين الأفراد الناشئ عن اختلاف القيم التي يحملها المشاركون بوجود المنظمة.

وفي الاتجاه ذاته أشار (Pastin) إلى المبادئ الأربعة الأساسية كمواصفات للمنظمة الأخلاقية ، وهي (Pastin, 1986, 135):

1. إنها هادئة في تفاعلها داخلياً ومع المشاركون ، وإن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات هي القيام بتنفيذ كل ما هو جيد لتلك الأطراف كجزء من الجودة الخاصة التي تمتلكها.
2. تركز على مسألة جوهرية تتمثل في أن الآخرين ينتفعون منها مثلما تنتفع هي من الآخرين.
3. المسؤولية فيها فردية وليست جماعية ، وتنشأ بتفويض الأفراد للمسؤولية الفردية عن الأعمال التي يقومون بها ، وتكمن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات في هذا المجال في شرعية أن الأفراد مسؤولين عن أنفسهم.
4. إنها ترى أن أنشطتها تتم في إطار الأغراض المحددة سلفاً ، وإن هذه الأغراض هي الطريق السليم للعمليات التي يمارسها الأعضاء الذين يمتلكون القيم العالية ، كما أن هذه الأغراض تستخدم لتحديد موقع المنظمة في بيئتها.

يتضح مما سبق أن المنظمات الأخلاقية لها من السمات والخصائص ما يميزها عن غيرها من المنظمات ، فالمنظمات ذات الخصائص المحددة أعلاه يمكن أن توصف بأنها أخلاقية ، في حين نجد أن المنظمات التي تفتقر إلى تلك الخصائص أو بعضاً منها لا بد وأن تسعى إلى أن تتحول إلى منظمة أخلاقية من خلال إيجاد الوسائل الملائمة لعمليات التحول.

وهنا يجد الباحث أن الوصف الذي طرحه (Daft, 2003) في كتابه (Management) يمكن أن يعدّ وسيلة فاعلة لإحداث عملية التحول تلك ، لتصبح المنظمة بعدها في مصاف المنظمات الأخلاقية لأنها تركز في ذلك على ضمان الأبعاد والمبادئ الأخلاقية في مختلف جوانب بنائها ، وكما يتضح ذلك في الشكل الآتي:



الشكل (1)
الأعمدة الثلاثة لإقامة المنظمة الأخلاقية

Source: Linda Klebe Terino, Laura Pincus & Michael Brown, (2000), Moral Person and Moral Management, California Management Review, 42 (4), Summer, PP. 128-142. In: Richard L. Daft, (2003), Management, 6th. Ed., Thompson South-Western Publishing Co.

الشكل (1)

الأعمدة الثلاثة لإقامة المنظمة الأخلاقية

يتضح من الشكل أعلاه أن هنالك ثلاثة مقومات أساسية لبناء المنظمات الأخلاقية ، وكما يأتي:

أولاً. الأخلاقيات الفردية

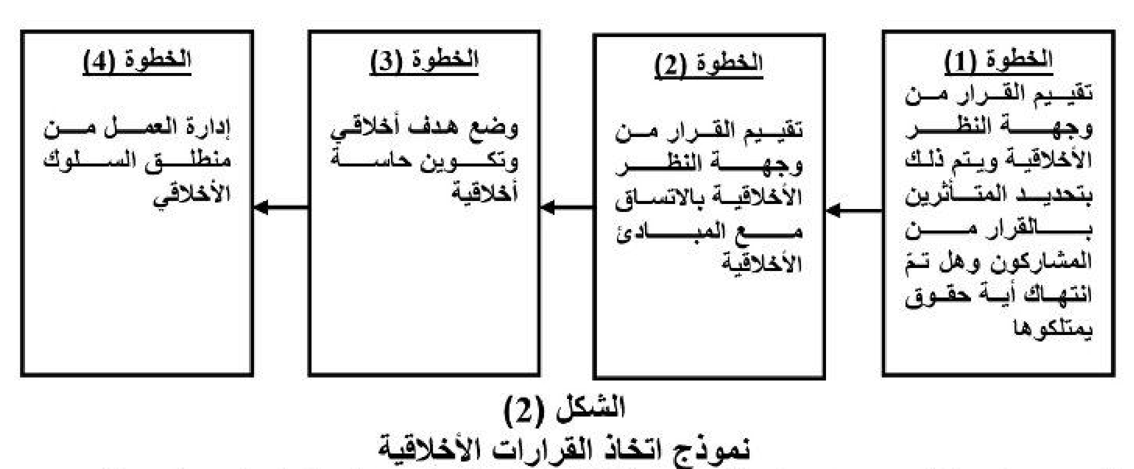
ويمثل المدراء الفئة الرئيسة من الأفراد المكونين للأساس الأول من أسس المنظمة الأخلاقية ، وهنا تجب الإشارة إلى أهمية أن يتسم هؤلاء الأفراد بالصدق والاستقامة وأن تنعكس تلك السمات في قراراتهم وسلوكياتهم ، وذلك لثقة بقية الأفراد من داخل وخارج المنظمة بالمدراء كونهم أداة لتنفيذ المعايير الأخلاقية ، والمعاملة الصادقة ، ويكونون أخلاقيون في تعاملاتهم العادلة مع الآخرين ، وهم الذين يبذلون الجهود للوصول إلى مديات أخلاقية متطورة ، ويترتب عليهم تحديد طرق تركيز الانتباه على القيم الأخلاقية داخل المنظمة ، وإيجاد البيئة المنظمية التي تشجع وترشد وتدعم السلوك الأخلاقي لكل العاملين ، ولأجل ذلك يتوجب على المدراء أن يعملوا على إيجاد مناخ العمل الأخلاقي الملائم ليمارس فيه الآخرون أعمالهم ، والذي يتضمن خمسة جوانب أساسية هي:

1. **الأفراد** ، من خلال تحديد ما هو أفضل للأفراد داخل المنظمة وخارجها.
2. **الجوانب القانونية** ، ويتضمن التأكيد على إطاعة القوانين والمعايير المهنية وعدم انتهاكها يعد اعتباراً أخلاقياً مهماً في المنظمة.
3. **الالتصاق بالقواعد** ، ويشير إلى تعقب تلك القواعد والإجراءات والسياسات المنظمية.
4. **التركيز على الجوانب المالية والأداء المنظمي** ، وذلك من خلال قيام الأفراد ببذل الجهود لتحقيق استفادة المنظمة والنتائج المتحققة فيها.
5. **استقلالية الأفراد** ، وتتضمن استرشاد الأفراد بأخلاقياتهم الشخصية في المنظمة ليقرروا لأنفسهم ما هو الصحيح لاتباعه وما هو الخاطئ وتجنبه.

في حين يبين كلاً من (هل وجونز) إلى أن سعي المنظمة إلى تهيئة المناخ الأخلاقي الملائم يتم من خلال ثلاث خطوات هي

1. يجب على الإدارة العليا استخدام موقعها القيادي لتجسيد البعد الأخلاقي ضمن القيم التي يركزون عليها.
2. كما يجب عليهم تمثيل القيم الأخلاقية في رسالة المنظمة.
3. يجب عليهم تفعيل ومباشرة القيم الأخلاقية بصورة عملية ، إذ يتعين عليهم أن ينفذوا عمليات التعيين والفصل وتوزيع الحوافز والمكافآت من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية.
4. كما يتوجب على المدراء أن يكونون قادرين على التفكير بوعي تام في التداعيات الأخلاقية لقراراتهم المتخذة في المنظمة كسبيل لبناء المنظمة الأخلاقية.

وفي إطار ذلك يتوجب عليهم الاسترشاد بالنموذج ذو الخطوات الأربعة لعملية صنع القرار في هدي المضامين الأخلاقية والموضح في الشكل (2. (



الشكل (2)

نموذج اتخاذ القرارات الأخلاقية

المصدر : هل ، شارلز و جونز ، جاريث ، (1998) الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل ، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي ، د. محمد سيد أحمد عبدالمتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، (2001) ، ص 117.

الشكل (2 (

نموذج اتخاذ القرارات الأخلاقية

ثانياً. أخلاقيات القيادة

أفرزت دراسة السياسات والممارسات الأخلاقية في العديد من المنظمات الناجحة حقيقة أن الدور الذي يمارسه القادة في هذه المنظمات في مجال تحديدها حيوياً ، ففي إحدى المسوحات التي تمّ إجراؤها لقراء مجلة السكرتارية وجد أن العاملين مدركين بشكلٍ حقيقي للزلات الأخلاقية لقادتهم ، وأن المنظمات تسهم بشكلٍ سريع في إشاعة مواقع الاتصال بالطريقة التي يحدد المدراء فيها وسيلة الفعل الأخلاقية

وإن الطريق الأولي الذي يختاره القائد ليحدد النغمة الأخلاقية للمنظمة يتم من خلال الأفعال والتصرفات التي يقوم بها ، أي عكس تلك القيم في الواقع العملي. وإذا لم يصغي الأفراد إلى القيم الأخلاقية التي يحددها لهم قادتهم ، فإن ذلك يؤشر أن الأفكار التي يحملونها تدور حول عدم أهمية القيم الأخلاقية في المنظمة

ويرى البعض بأن عملية صياغة أو نسج القيم الأخلاقية في المنظمة يتم في إطار الثقافة التنظيمية وفي استمرارية أعمالها لإعادة تجديد أو تحديث القيم الأخلاقية غير الثابتة ، وأن الأفراد العاملين هم الذين يدعمون تلك القيم الجوهرية في إطار الأفعال والتصرفات التي يمارسونها . كما أن أنظمة التقييم والمكافأة المعتمدة في المنظمة يمكن أن تقود إلى اكتشاف الارتباط في الكيفية التي يقوم بها كل من المدراء والعاملين بملامسة القيم في أعمالهم وتصرفاتهم اليومية . وإن استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء بشكلٍ فاعل يمكن أن يكون طريقاً فاعلاً يعتمده المدراء في الاستدلال على أثر الأخلاقيات في منظمة الأعمال ، وأن مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة السلوكيات المناقضة وفي مستويات المنظمة جميعها يعدّ من المكونات الحاسمة لبناء القادة الأخلاقيون في منظمات الأعمال

ثالثاً. الأنظمة والهياكل المنظمية

وتشكل هذه المجموعة من المقومات الركن الثالث ضمن مجموعة الأدوات التي يستخدمها المدراء في المنظمات لتشكيل القيم وتعزيز السلوكيات الأخلاقية والتحول بالمنظمة لتصبح منظمة أخلاقية ، وتتضمن هذه المجموعة ما يأتي

- **الثقافة المنظمية**

توصف الثقافة المنظمية بأنها من القوى الأساسية المساهمة في تكوين أو بناء المنظمة الأخلاقية ، وفي هذا الصدد يشار إليها من خلال ثلاثة اتجاهات هي

آ. **جوهر الثقافة** :وهو الاتجاه الذي يركز على الثقافة عبر الأبعاد الفكرية غير الملموسة لها كالقيم والمعتقدات والافتراضات والفلسفة والأيديولوجيا والتوقعات والمواقف المشتركة التي تربط أعضاء المنظمة.

ب. مظاهر الثقافة :وهو الاتجاه الذي يركز على الثقافة من خلال مظاهرها مثل الرموز والطقوس وأنماط السلوك والأبنية والهياكل والأنظمة أو مظاهر السلوك.

جـ .النسيج الثقافي :وهو الاتجاه الذي يستوعب الاتجاهات الفكرية الحديثة المتمثلة بالأبعاد الجوهرية والسلوكية بوصفها آلية للانسجام بينها وبين الفكر والعقل ، ويتمثل التأثير الأساسي للنسيج الثقافي في صياغة أخلاقيات الأعمال وتحول المنظمة إلى منظمة أخلاقية من خلال التأثيرات الفطرية له في

التصرفات الأخلاقية وغير الأخلاقية في المنظمة ، وهنا يأتي دور الإدارة العليا لتعزيز التصرف الأخلاقي من خلال ممارستها للتصرفات الصحيحة وبما ينعكس على المستويات الأدنى في المنظمة.

- **الرموز الأخلاقية**

وهي عبارات أساسية تعكس قيم المنظمة المتعلقة بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية ، ومن شأن هذه العبارات أن تبلغ العاملين في المنظمة السبب الرئيس لنشوء المنظمةوتميل تلك الرموز الأخلاقية إلى أن تكون بشكلين:

آ. **الرموز الأخلاقية المستندة إلى المبادئ** ، ويصمم هذا النوع ليتم اختيار الثقافة الكلية للمنظمة ، ومن شأن ذلك أن يعرّف بالقيم الأساسية ومتضمنات اللغة العامة والخاصة بمسؤوليات المنظمة وجودة منتجاتها ، والتعامل مع عامليها ، والعبارة العامة للمبدأ في هذا الإطار يطلق عليها العقيدة الكلية للمنظمة.

ب. **الرموز الأخلاقية المستندة إلى السياسات** ، وهي التي تحدد الإجراءات المعتمدة في المواقف الأخلاقية المحددة ، وتتضمن تلك المواقف الممارسات التسويقية ، وصراعات الرغبة داخل المنظمة ، والتقيد بالقوانين ، وامتلاك المعلومات ، والمواهب السياسية ، والفرص المتساوية.

ويمكن للرموز الأخلاقية كذلك المساهمة في تحديد القيم والسلوكيات المتوقعة وغير المتوقعة التي تنشأ بفعل التصرفات والأفعال التي تقوم بها الإدارات في المنظمات.

ونتيجة لأهمية الرموز الأخلاقية في المنظمات ، نجد أن الإدارات في المنظمات التي توصف بأنها أخلاقية تلجأ إلى تقوية ودعم تلك الرموز الأخلاقية من خلال مكافأة الأفراد الطائعين ومعاقبة الأفراد المنتهكين ، عند ذلك يمكن استخدام الرموز الأخلاقية في ترقية المناخ الأخلاقي في المنظمة ، ومن شأن ذلك أن يتحقق من خلال استخدام السلوك السوّي وسيلة لتحسين المناخ الأخلاقي ، وذلك عند التأكيد على متضمنات ذلك السلوك والمتمثلة بالآتي

1. **الصدق** :بين أعضاء المنظمة ومع زبائنها ، ومجتمعاتها ، ومجهزيها ، والمشاركون بعامة.
2. **الاستقامة** :في القول والمعاني والوعود.
3. **الاحترام** :في التفاوض والاتصالات والعلاقات.
4. **الثقة / الأمانة** :على المستوى الفردي وعلى مستوى فرق العمل.

5. **المسؤولية** :عن الأفعال الصحيحة والخاطئة.
6. **المواطنة** :وهي مسألة لا بد من تحقيقها لأغراض الامتثال للقوانين الوطنية والتي يتم بموجبها ممارسة الأعمال.

وفي المنظمات الدولية يتجه الأمر إلى التعامل مع قضايا تشغيل الأطفال ، والأجور المنخفضة ، وبيئات العمل غير المأمونة بحساسية كبيرة ، لذلك نشأت بعض المقاييس العالمية المتعلقة بالمحاسبة الاجتماعية (SA 8000) Social Accountability والتي تتشابه إلى حدٍ بعيد مع المعايير المتعلقة بالمواصفات الدولية مثل ISO 9001 أو ISO 14001 أو ISO 18001 ، ويمكن أن يعدّ معيار (SA 8000)أول معيار للتدقيق الاجتماعي في العالم والذي بدأت بعض المنظمات في الدول المتقدمة بتطبيقه لغرض التأكد من مدى توافر المواصفات التي يحددها هذا المعيار في مصانعها ومجهزي موادها الأولية لها من أجل مقابلة متطلبات هذا المعيار الدولي

الأمر الذي قاد إلى ما يعرف بعولمة الرموز الأخلاقية المستندةً إلى القيم الجوهرية التي تشكل تلك الرموز الأخلاقية بوصفها أساساً قوياً لتطبيق برامج الأخلاق المنظمية في إطار العولمة (Raven,2004,76)، وهو ما يتطلب اللجوء إلى ترجمة رموزها الأخلاقية لتكون صالحة للاستخدام في الإطار العالمي بسبب التنوع والاختلاف الشديدين فيما بين القيم السائدة في المجتمعات المختلفة.

- **الهياكل الأخلاقية**

وتتمثل بالأنظمة المختلفة ، والمواقف أو الافتراضات ، والبرامج التي تتعهد المنظمة بتطبيق السلوك الأخلاقي من خلالها . وتتضمن هذه الهياكل مجموعة من الفقرات التنظيمية المتمثلة بالآتي:

آ. **اللجان الأخلاقية** :وهي عبارة عن مجموعة من مدراء الأقسام المعنيين بتفحص الأخلاقيات في المنظمة ، ومن المهام الرئيسة لهذه اللجان أنها تقوم بتحديد الأحكام الملائمة للتساؤلات التي تثار حول الموضوعات الأخلاقية في المنظمة ، كما تقوم هذه اللجان بتقدير مسؤولية المخالفات المرتكبة ومسؤولية الجهة المُحاسبة عنها ، ويعدّ وجود هذه اللجان ضرورياً لاسيما للمنظمات التي ترغب بإجراء التعديل الفوري لسلوكيات الأفراد فيها

وفي هذا المجال يشير البعض إلى أن تحديد الرموز الأخلاقية لا يعدّ مسألة كافية ، لذلك يصار إلى تشكيل اللجان الأخلاقية في المنظمات والتي تتضمن في عضويتها موجهين داخليين وخارجيين ، وتهدف هذه

اللجان إلى ما يعرف بمأسسة السلوك الأخلاقي في المنظمة، وتشمل الوظائف الأساسية لهذه اللجان ما يأتي

1. تنظيم اللقاءات لأغراض مناقشة الموضوعات الأخلاقية.
2. التعامل مع المساحات الرمادية اللون التي تشهد تجاوزاً على المعايير الأخلاقية.
3. إبلاغ الرموز الأخلاقية لكل فرد من أفراد المنظمة.
4. تأشير الانتهاكات المحتملة للرموز الأخلاقية في المنظمة.
5. تقوية الرموز الأخلاقية أو وضعها موضع التنفيذ.
6. مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة الانتهاكات الأخلاقية الحاصلة.
7. مراجعة وتحديث الرموز الأخلاقية.
8. كتابة التقرير عن توصيات اللجنة وتقديمه إلى الإدارة العليا.

ب. المكاتب الأخلاقية :وهو إجراء تقوم به بعض المنظمات ويتمثل بتخصيص مكاتب أخلاقية في إطار الهيكل التنظيمي ومستوياته وتخصيص كوادر تعمل بوقت كامل في هذه المكاتب ، وتتلخص مهمة هذه المكاتب في التأكد من مدى تكامل المعايير الأخلاقية مع عمليات المنظمة المختلفة .(Daft, 2003, 158) ويرأس المكتب رئيس مكتب الأخلاق ليتابع عمليات الفحص والإشراف على الأبعاد الأخلاقية وحالات الإذعان للقوانين والتعليمات والتي تتضمن إقامة معايير الاتصالات الشفافة ، وإجراء التدريبات الأخلاقية التي تتعامل مع التوقعات أو المشكلات ومن ثمّ تقديم النصح للإدارة العليا في آلية التعامل مع المشكلات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات

جـ .التدريب الأخلاقي :إذ تساعد برامج التدريب الأخلاقي القوية والمتماسكة العاملين في التعامل مع التساؤلات الأخلاقية وترجمة القيم المعلنة في الرموز الأخلاقية في سلوكياتهم اليومية (Geber, 1995, 110).وفي هذا المجال تؤكد المنظمات على ضرورة مرور أفرادها العاملين في ساعة من ساعات التدريب الأخلاقي في السنة على الأقل ويتأتى ذلك أصلاً من الدور التأثيري الذي تحققه تلك الساعات التدريبية في تعريف العاملين

بالرموز الأخلاقية بصيغة مكتوبة ، فضلاً عن دورها في صياغة الحلول للمشكلات الأخلاقية التي تطرح أثناء المناقشات المستفيضة لها ، ومن شأن ساعات التدريب الأخلاقي كذلك أن ترشد الأفراد العاملين إلى الكيفية التي يتمكنون من خلالها من وضع الحلول الممكنة لحالات الصراع الناشئة بين القيم (Daft,

ولكي تصبح عملية التدريب الأخلاقي مفيدة ، لا بد من التأكيد على ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية الأخلاقية بشكلٍ يتلاءم ويرتبط بالمضامين المحلية في البلد الذي يتم فيه التدريب الأخلاقي – في حالات المنظمات العالمية – ، مع التأكيد على ضرورة تطوير البرامج التدريبية بشكل يتناسب مع البلد أو الإقليم بالتعاون مع المكاتب المركزية التابعة للمنظمة ، ويتطلب الوصول إلى فاعلية البرامج التدريبية الأخلاقية الاستعانة بالخبراء المحليين (لحالات التدريب الداخلي) والخبرات التدريبية الأخلاقية الخارجية المتاحة في أي مكان في العالم

- **آليات الإبلاغ** :وهي الوسيلة التي يمكن من خلالها حمل الأفراد للإفصاح عن كل الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية وغير المنطقية في تصرفاتهم وسلوكياتهم .وفي هذه الحالة يؤكد البعض على أن المنظمة ستعاني من حالة عدم الثقة بالرموز السلوكية وبالهياكل الأخلاقية فيها للحد من تلك السلوكيات غير المرغوبةوفي إطار اعتماد آليات الإبلاغ يتوجب على المنظمة تحديد الأفراد الذين يكشفون الجوانب غير القانونية الخطرة والأنشطة غير الأخلاقية وتقوم بإخضاعهم لآليات الإبلاغ التي ينتج عنها تقارير الإبلاغ لتحديد الأعمال والتصرفات الخاطئة وعرضها أمام الجهات الخارجية ومنها الوكالات المهتمة ،

ومجالس النواب والمحررين الصحفيين . وبموجب ذلك لجأت العديد من المنظمات إلى إنشاء برامج مبتكرة وافتتاح خطوط ساخنة موثوق بها لتشجع وتدعم عمليات الإبلاغ داخل المنظمة لتكون المنظمة بذلك قد سعت إلى تحديد العوامل الوقائية ضد التصرفات غير الأخلاقية (Garaventa,

وفي عصر الإنترنت يصبح للأمر أبعاداً أخرى ، فشبكة الإنترنت لا تعدّ مرفأً دقيقاً ومضبوطاً لأخلاقيات الأعمال الجيدة ، فهي مكان غير خاضع للقانون تتم فيه الكثير من العمليات المجردة من المبادئ الأخلاقية ، ووجود حالات سوء الاستعمال لمضامين المناخ الأخلاقي مثل الاستقامة والآداب واللياقة السليمة . الأمر الذي تطرقت إليه بعض الدراسات فأشارت بصراحة إلى عدم أهمية الموضوعات القانونية بعامة والأخلاقية بخاصة في إطار شبكة الإنترنت وسوغت ذلك بفقدان حالة التقييس في تكنولوجيا الإنترنت

لقد أفرز عصر الإنترنت فوائد وتحديات أخلاقية لمنظمات الأعمال ، فهو وفرّ إمكانية السرعة في الحركة بعد أن أتاح للمدراء والعاملين معلومات مرتدة تمكنهم من اختصار الزمن في عمليات الاتصال

والاستجابة لطلبات الزبائن ، وهذا ما أدركه بعض المدراء وبموجبه فكروا باستبدال نماذج أو موديلات الاستقامة التقليدية بأخرى جديدة تمكنهم من الإيفاء بالوعود الأخلاقية ، فاستعداد المنظمة لتحمل الكلف العالية مقابل الحصول على مواد أولية تمكنها من إنتاج منتجات بمواصفات مقبولة يستحقها الزبائن مسألة مهمة في هذا الاتجاه . فضلاً عما أتاحته شبكة الإنترنت في بيئة العمل من موضوعات أخلاقية جديدة للمدراء والخيارات المتاحة في هذا المجال متعددة ومنها استبدال الاتصالات ، والأعمال الافتراضية ، والساعات المرنة ، وسياسات الباب المفتوح ، كما أتاحت تكنولوجيا المعلومات الجديدة الأدوات اللازمة للاحتفاظ بوسائل الكبح الملائمة للعاملين في حالات سوء الاستخدام أو الخروج عن المرونة الممنوحة

إن التفاعل مع الشبكة العنكبوتية أتاح للبعض ابتكار طرق جديدة للتطفل والتجسس على الزبائن من خلال الإنترنت ، لذلك يتوجب على المنظمات أن تصنف المعلومات الشخصية للزبائن في محافظ ضمن المواقع الإلكترونية لا سيما وأن تلك المعلومات تعدّ بمثابة الذهب التسويقي للمنظمة، ومن الأمثلة الواقعية على ذلك قيام (71%) من الشركات الأمريكية بأخذ التهديدات المتعلقة بسرية معلومات الأفراد فيها في إطار الشبكة الدولية ، وأن نسبة لا بأس بها من الشركات الأمريكية قد طورت الطرائق الخاصة بها لحماية سرية المعلومات المتعلقة بالأفراد وباقي أنواع المعلومات من مخاطر القرصنة في إطار شبكة الإنترنت

ولأجل تقليص الآثار السلبية لحالات قرصنة المعلومات في إطار شبكة الإنترنت أضحت كل أنواع المنظمات التي تهدف إلى الربح والتي لا تهدف إليه أمام تحدي جديد فرض عليها إنفاق الكثير من الأموال والجهد والأوقات لتقلص من حالات القرصنة الواقعة على المعلومات التي تتعلق بمجالات أو مقومات بقائها ، وتتمثل تلك التصرفات بالآتي

1. تقليل درجة الوضوح في أسماء مواقع المنظمات ، إذ نجد أن تلك الأسماء أقل وضوحاً في إطار الشبكة مما هي عليه في الحالة الاعتيادية.
2. التعاون مع منظمات أخرى من أجل تطوير البرامج الأخلاقية الممكنة الاستخدام في إطار شبكة الإنترنت.
3. إقامة الرموز الأخلاقية المنسجمة مع العمل في إطار شبكة الإنترنت ، وزيادة عدد المواقع التي تحمل مثل هذه الرموز الأخلاقية.
4. تبني أو الاستفادة من اللمحات الأولية عن أخلاقيات الأعمال من وجهة النظر الإسلامية على اعتبار أن قواعد التدريب الإسلامي يمكن أن تقود إلى انتقالة بعيدة عن ما يدور في مواقع أخلاقيات الأعمال في إطار شبكة الإنترنت .

وفي إطار ما سبق ، يمكن القول أن الموضوعات الأخلاقية المعقدة التي بدأت تشهد درجات أعلى من التعقيد بسبب ما أفرزته شبكة الإنترنت والعولمة في ميدان الأعمال ، لا بد وأن يستلزم من المنظمات ولأغراض المحافظة على المعايير الأخلاقية والاجتماعية العالية التهيؤ لذلك من خلال حالات التزام ثابتة (غير متذبذبة) لضمان تحقيق هدفي البقاء والاستمرار ، ولا شك أن قيام المنظمة بذلك سيضفي على وجودها مجالات للتميز عن غيرها من المنظمات تدفع بقناعات الزبائن نحوها إلى درجة الثبات والاستدامة.

وفي مجال الميزة التنافسية فإن (Porter) يعرفها بأنها : النقطة التي تصل إليها المنظمة بمجرد اكتشافها لطرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، ويكون بمقدور المنظمة تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً ، أي بمعنى إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع)

كما يعرفها (السلمي) بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسين ، ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون

فيما يعرفها (Jean) بأنها الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتوج أو العلامة وتعطي للمنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها المباشرين

ويعرفها (Oughton) بأنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالجودة العالية وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب

ومن المفاهيم أعلاه ، يتضح أن الميزة التنافسية تمثل نقطة اختلاف المنظمة وتميزها عن منافسيها ، مما قد يؤهلها إلى تحقيق مزايا عديدة منها الحصول على الأرباح من خلال خفض الأسعار أو الحصول على حصة سوقية أكبر أو من خلال ديمومة عملية البيع للزبائن لمواصفات قد يؤمن بها الزبون كالأمان أو السمعة أو الشهرة وغيرها.

ويتاح للمنظمة امتلاك واحدة أو أكثر من المزايا التنافسية من مصادر متعددة منها داخلية : وتعتمد على تفوق المنظمة في التحكم في الكلف وتسيير المنتج والإدارة وبما يعطي للمنتج قيمة من وجهة نظر الزبائن

. ومنها خارجية :وهي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج من وجهة نظر الزبائن من خلال خفض كلف الاستعمال أو رفع كفاءة ذلك الاستعمال.

ومن شأن تلك المصادر أن تسهم في تأكيد حقيقة قدرة المنظمة على البقاء من خلال قدرتها على تحقيق أهدافها ومنها تلبية حاجات الزبائن وإرضائهم بتوفير منتجات مضمونة وسليمة لا تضر بالصحة (أبعاد أخلاقية) ، وبذلك تزداد درجة تنافسية المنظمة تجارياً وبما يمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية مقارنةً بمنافسيها.

كما يمكن أن تزداد تنافسية المنظمة تيسيرياً من خلال مصادر الميزة التنافسية وتتمثل بكفاءة مسيريها وعلاقتهم بالمرؤوسين وبالمشاركون ، ويقوم هذا النوع من التنافسية (التيسييرية) على القيم التي يحملها مديري المنظمات ويعملون على نشرها ، والتي تتضمن الصفات والمعارف والتي ستسهم بلا شك في ديمومة أعمال المنظمة وبقائها.

وفي هذا الصدد يؤكد (Pitts & Lei) على إمكانية المنظمات من خلال صياغة الأنواع المختلفة للاستراتيجيات التنافسية لغرض بناء المزايا التنافسية من خلال قيام المنظمة بتسليم الزبائن قيم فريدة ومنتجات مرغوبة . ومهما يكون الأمر ، فإن قيام المنظمة باختيار استراتيجية تنافسية معينة لا بد وأن يجعلها متأكدة من أن منتجاتها ترتبط بما يعرف بالاستقامة الأخلاقية ، عليه فإن الاستراتيجية التنافسية المتبناة من قبل المنظمة ستضمن تحقيق المعايير الأخلاقية المتمثلة في السعي الحثيث من قبل المنظمة لترجمة أخلاقياتها من خلال منتجاتها ، ويتم ذلك عن طريق الآتي:

1. تحقيق حاجات الزبائن المستحقة (التي يستحقونها. (
2. تجهيز الزبائن بمنتجات مأمونة.
3. تزويد الزبائن بمعلومات وفيرة وصحيحة وصادقة حول منتجاتها المعروضة أو المطروحة.

وفيما يأتي توضيح موجز للأبعاد الأخلاقية التنافسية للمنظمة:

الحاجات المُستحقة

تواجه منظمات الأعمال المربحة صعوبة تسويغ أرباحها في إطار الأسس الأخلاقية ، وربما يحكم أغلب المدراء على أعمالهم بأنها تتضمن أعمالاً غير مشروعة ومراهنات غير قانونية وغير مشروعة ،

وأمور زائفة متعمدة ، وحالات الإهمال وغيرها ، في حين قد يصف بعض المدراء أعمالهم بأنها نتيجة منطقية لمقدار الجدارة أو الاستحقاق أو الكفاءة الذي تتمتع به المنظمة ، وبسبب هذه الاختلافات تصبح الإدارة غير قادرة على التمييز الدقيق فيما بين حاجات الزبائن التي تمّ إشباعها بشكلٍ أخلاقي ، وتلك التي حدث فشل في تحقيقها بشكلٍ أخلاقي ، وهنا لا بد أن تستثير الإدارة حالة إرضاء الضمير الجماعي لغرض تحقيق المعاملة العادلة للزبائن وإشباع حاجاتهم المُستحقة لتكون في مصاف المنظمات المتنافسة أخلاقياً.

المنتجات الآمنة

وتمثل الالتزام الأساس لكل المنظمات في تجهيز الزبائن بمنتجات آمنة ، إذ أن المنظمات التي تفشل في تحقيق هذا البعد ستواجه عادةً بسلسلة من النتائج السلبية المتابعة ، ومثال ذلك المنظمات العاملة في الصناعات الدوائية.

المعلومات الوفيرة

إذ يترتب على المنظمات التزام مهم يتمثل في تزويد الزبائن بمعلومات وفيرة حول منتجاتها ، ويكون هذا الشرط مضموناً بشكلٍ قانوني في بعض الصناعات ، لا سيما في المنظمات المُصنعة للأغذية المعلبة والتي يفرض القانون عليها توفير قائمة مطولة من المعلومات على الغلاف لتكون بمثابة دليل تعريفي للزبون . عليه فإن الالتزام بإعلام أو إخبار الزبائن بالمنتجات ليست نقطة النهاية في مضمون المتطلبات أو الشروط القانونية ، إذ عندما يجهل المستهلك بأن هذا المنتج يمكن أن يعرضه للأذى المحتمل ، عليه ، يتوجب على المنظمة تنفيذ المتطلبات القانونية وتعمل إلى أبعد من ذلك ، إذ إن الفشل في إعلام أو إخبار المستهلك بشكلٍ تام يمكن أن يقود إلى تحقيق واحدة من الزلات الأخلاقية التي يمكن أن تقود إلى تحقيق الأذى بسمعة المنظمة ويحملها نفقات عالية.

وبموجب ما تقدم ، يتوجب على المنظمات في الميدان التنافسي أن تقوم ببناء استراتيجياتها التنافسية في إطار الأبعاد والمعايير الأخلاقية لتضمن البقاء في هذا الميدان ، ومن ثمّ فإن تحقيق المزايا التنافسية لا بد وأن يستند ضمن ما يستند إليه على الأبعاد والمعايير الأخلاقية.

ثالثاً. الأنموذج المقترح (المبررات والأبعاد(

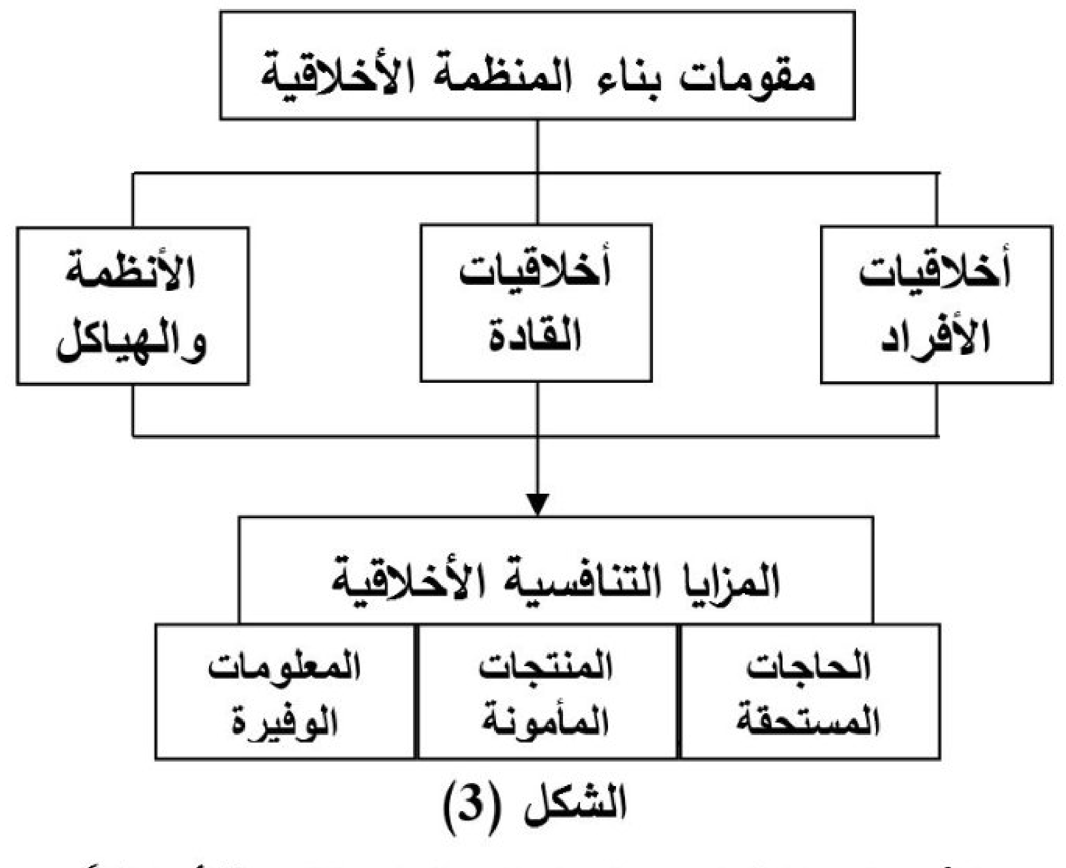
ما زالت الجهود البحثية العربية في موضوعات أخلاقيات الأعمال والمنظمات الأخلاقية محدودة ، وعلى الرغم من وجود بعض الدراسات التي أهملت دور تلك الأبعاد والمقومات الأخلاقية وانعكاساتها في تحقيق ما يمكن أن يميز المنظمة عن غيرها استناداً إلى اعتمادها تلك المتطلبات والتزامها بما تفرضه البيئة الأخلاقية من معايير قد تُحمل المنظمة كلفاً إضافية وتضحي من خلالها بالأهداف قصيرة الأجل طمعاً في تحقيق مكاسب تتمثل في تميزها تنافسياً ، وتتأتى هذه الحالة من ضعف الضوابط القانونية والسعي إلى الأرباح في الأجل القصير ، وليس أدل من ذلك إلاّ كثرة حالات التجاوز على أبسط الحقوق الأخلاقية والمعنوية للمستهلك بحيث فقدت المنظمات قدرتها على الصمود بوجه منافسة السلع الأجنبية التي اخترقت أسواقها واجتذبت زبائنها في بيئاتها ، وتزداد الحال سوءاً عندما تفكر إحدى المنظمات العربية بالدخول إلى السوق العالمية وتواجه سيل من المتطلبات القانونية والأخلاقية التي تفرض عليها قبولها والالتزام بها وهي لا تقوى على الإيفاء بها نتيجة لعدم بنائها أو تأسيسها في ضوء المقومات والأسس الأخلاقية.

إن تأشير مبررات الموضوع عربياً تنطلق من محاولة الإجابة على واحد أو أكثر من التساؤلات الآتية:

1. هل تستفيد منظماتنا العربية من أرثها الحضاري والديني والقيّمي في صياغة توجهها الأخلاقي في العمل ؟
2. هل تطبق منظماتنا العربية الأبعاد الأخلاقية في الرؤية والرسالة والاستراتيجيات والسياسات والهياكل المنظمية ؟
3. هل تدرك منظماتنا طبيعة العلاقة بين مقومات بناء المنظمة الأخلاقية وتحقيق المزايا التنافسية ؟

1. هل تختلف المزايا التنافسية التي تحققها منظمات الأعمال العربية نتيجة لابتعادها عن الاعتماد على أسس التنافس التقليدية واستبدالها بأسس أخلاقية ؟
2. ما الفوائد المجناة من شرعنة عمليات وأعمال المنظمة ؟
3. هل يدرك الزبون العربي الفرق بين المنظمات التي تعتمد الأسس الأخلاقية والمنظمات التي تفشل في ذلك ؟

إن الإجابة على هذه التساؤلات ستحدد الأطر الأخلاقية منطلقين من الأنموذج ثلاثي الأبعاد لـــ ,Daft) (2003، والأبعاد الأخلاقية التنافسية لكل من، والشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل (3)

الأنموذج الافتراضي لعمل المنظمات العربية أخلاقياً

الشكل (3(

الأنموذج الافتراضي لعمل المنظمات العربية أخلاقياً

لسنا هنا بصدد إعادة ما ذكرناه من تفاصيل تخص المنظمات الأخلاقية ومقومات بنائها وآليات اكتساب المنظمات للمزايا التنافسية الأخلاقية ، ولكننا بشكلٍ عام نرى أن على المنظمات العربية أن تختط لنفسها مساراً أخلاقياً يتناسب وطبيعة المجتمعات العربية من جهة، ويبرز الموروث الحضاري والديني والقيّمي في صياغة توجهاتها الأخلاقية في إطار البيئة العالمية من أجل تجنب الأخطاء المحتملة وتجنيب المنظمة عواقب مواجهة الدعاوى القضائية الموجهة لها . وهنا نشير إلى ضرورة امتلاك المنظمات العربية لرموز

وبرامج أخلاقية رسمية تسعى الإدارات العربية إلى إنشائها ودعمها وتطويرها باستمرار ، وأن تسعى تلك الإدارات إلى أن تكون تلك الرموز والبرامج الأخلاقية هي السائدة في منظماتها ، وأن يتم النظر إلى تلك الرموز بوصفها أدوات تقود إلى إحداث السلوكيات المتوقعة من قبل جميع أفراد المنظمة قادة وأفراد عاملين وفي كافة مستوياتها ، كما يتوجب أن تكون تلك الرموز قادرة على جعل الأفراد قادرين على فهم ما يتوقع منهم من سلوكيات أخلاقية في بيئة العمل من جهة ، وفي حالات الاتصال التي تحدث فيما بين الأفراد في المنظمة والأطراف المتعددة من المشاركون من جهةٍ أخرى . كما أن وجود مثل تلك الرموز والبرامج الأخلاقية بصيغها الرسمية يمكن أن يوفر وسائل للتعامل مع الأزمات والضغوط المختلفة التي تتعرض لها المنظمات العربية في إطار ممارستها لأعمالها.

وهنا ، تجب الإشارة إلى ضرورة سعي الإدارات في المنظمات العربية إلى تحديد الأسس السليمة لإدارة العملية الأخلاقية انطلاقاً من كون المسؤولية الأخلاقية هي إحدى المسؤوليات المهمة الملقاة على عاتق إدارة المنظمة في ممارستها لإعمالها ، وهنا يمكن التأكيد على أن ذلك السعي هو لغرض الإيفاء بالمسؤولية الأخلاقية لها والذي لا بد وأن يأخذ بالاعتبار أهداف ومصالح مجموعة المشاركين الذين سيتأثرون بشكلٍ مباشر أو غير مباشر بالأفعال والتصرفات والممارسات المنظمية ، ومن شأن ذلك أن يقود كذلك إلى الاهتمام بالمسألة الأخلاقية في إطار المنظمة كونها فرع معرفي مهم يقود إلى توفير الطريق السليم إلى العديد من الفروع المعرفية الإدارية في إطار طرق التقييم للمعارف الإدارية المتعددة.

إن إدارة العملية الأخلاقية في إطار المنظمات العربية سيمكن تلك المنظمات من جني ثمار القيام بإدارتها للعملية الأخلاقية والتي قد تتمثل في واحد أو أكثر من الجوانب الآتية:

1. البناء الصحيح لولاء العاملين وبالتالي الوصول إلى ميزة تقليص الكلف التي تتكبدها المنظمات العربية ولاسيما كلف التشغيل (الأجور) والتدريب.
2. تقليل أو الحد من حالات الفساد الإداري والتجاوز على المال وتقليص حجم الممارسات الفردية المضادة (المناقضة) لتوجهات ومصالح المنظمة.
3. قيادة المنظمة ككل للعملية البيعية ، إذ من شأن ذلك أن يقود إلى الوصول إلى درجات قصوى من حالات ولاء الزبون والمحافظة عليه وديمومة شرائه.
4. قد تتمكن المنظمة العربية من خلال قيامها بإدارة العملية الأخلاقية من خلق مجتمع أفضل يوفر لها الدعم في توجهاتها الاستراتيجية.

5. تقليص حالات الاختلاف مع الجهات المساندة لأنشطتها ومنها المجهزين ، وبذلك تتمكن المنظمة من تقليص الكلف غير المتوقعة وغير المنظورة.

وبجانب ذلك ، فإن الإدارة السليمة لمنظومة القيم والسلوكيات الأخلاقية في المنظمات العربية يمكن أن يسهم في تحقيق مجموعة مزايا تمكّن هذه المنظمات من الولوج في الميدان التنافسي نتيجة إدراكها للآتي :

1. أن الاهتمام بأخلاقيات الأعمال يمكن أن يقود إلى تطوير المجتمع.
2. أن التركيز على البرامج والرموز الأخلاقية يمكن يساعد في بناء مسلمات وثوابت يتم الاستناد إليها في أوقات الأزمات والاضطرابات.

1. تمثل البرامج الأخلاقية وسائل للتأكد من قانونية وشرعية الأعمال والسياسات المنظمية.
2. وجود المعايير الأخلاقية سيساعد في تجنب كل ما من شأنه أن يتناقض وتلك المعايير.
3. تعدّ البرامج الأخلاقية بمثابة موجهات يتم الاعتماد عليها لإدارة المنظومة القيمية في المنظمة.

وبهدف المحافظة على تلك المزايا واستدامتها لا بد وأن ينصرف الاهتمام الجوهري للمنظمات العربية في هذا الجانب إلى ضرورة التفكير المستمر بآليات ووسائل التطوير الملائمة للبرامج والأدوات المستخدمة في إدارة أخلاقيات الأعمال ، ويتوقف ذلك من وجهة نظرنا في تحديد الطريق السليم الذي يمكن أن تسلكه المنظمة لتحقيق ذلك ، إذ تعدّ مسألة متابعة المضامين الأخلاقية في الأعمال يومياً من الجوانب المهمة في التحديث والتعديل المستمر سواء في البرامج الأخلاقية أو في سلوكيات الأفراد والتي تتناقض مع المفاهيم والقيم الأخلاقية ، وهنا يمكن للمنظمات العربية أن تستعين بخبراء الأخلاق المتخصصين وتستفيد منهم لكي تتمكن من تحديد ما تحتاجه من برامج أخلاقية في إطار جداول زمنية تحدد لهذا الغرض وبما يضمن توفير المقومات الصحيحة للمناخ الأخلاقي في المنظمات العربية.

ولإضفاء الصبغة الشرعية لأعمال المنظمات العربية أخلاقياً يؤكد الباحث على ضرورة أن تستفيد المنظمات العربية من اللمحات الأساسية للأخلاقيات من وجهة نظر الإسلام على اعتبار أن القواعد الإسلامية السلوكية يمكن أن تقود إلى إنتقالة وتحول كبيرين في مجال التصرفات الأخلاقية للإنسان والمجتمع وكذا منظماته ، إذ عند النظر إلى بعض ما تتضمنه تلك القواعد نجد أن بالإمكان معرفة أن الله سبحانه وتعالى وصف الأفراد الناجحين بأنهم أولئك المتشوقين أو المنحازين نحو كل ما هو صحيح

ومندمجين به ، بعيدين عن كل ما هو خاطئ ، ونجد على النقيض من ذلك أن الأعمال التي لا تمارس في إطار الشرع الإسلامي تتضمن بعض الاضطرابات في توقيع مثل هذه الرؤية الأخلاقية.

وفي هذا الإطار يمكن أن تستفيد المنظمات العربية من اللمحات الأولية عن أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر الإسلام على اعتبار أن قواعد التدريب الإسلامي يمكن أن تقود إلى انتقالة كبيرة في هذا المجال ، وعند النظرة المغلقة إلى بعض ما تتضمنه تلك القواعد نجد أنه يمكن أن يتم معرفة أن الله سبحانه وتعالى وصف الأفراد الناجحين بأنهم أولئك المتشوقين أو المنجذبين نحو كل ما هو صحيح ، مندمجين بكل ما هو صحيح وبعيدين عن كل ما هو خاطئ ، وعلى النقيض من ذلك نجد أن الأعمال غير الإسلامية لديها اضطراب في توقيع مثل هذه الرؤية.

رابعاً. الخلاصة والاستنتاجات

في ضوء ما عرضه البحث ، يمكن وصف خلاصته من خلال الاستنتاجات الآتية :

1. يتسع مفهوم أخلاقيات الأعمال ليتضمن معاني مختلفة لمختلف الأفراد ، لكنه بشكلٍ عام يشير إلى معرفة ما هو الصحيح وما هو الخاطئ في بيئة أو موقف العمل ، ومن ثمّ أداء الشيء الصحيح . وأن المقصود بأداء الشيء الصحيح هو أن يتم القيام بذلك الشيء استناداً إلى المبادئ الأخلاقية ، فيما يعتقد آخرون بأن أداء الشيء الصحيح يستند إلى الموقف أو الظرف ، وبذلك تكون الأخلاق علم للسلوك يشمل الأخلاقيات التي تعبّر عن القواعد الأساسية التي تحكم حياة الإنسان ، والتي تندمج مع المعتقدات الأخلاقية لتشكل أدلة أخلاقية ستقود إلى تحول تلك الأدلة إلى قوانين ومن ثمّ قواعد أخلاقية تتفاعل مع القيم الأخلاقية مثل (الاحترام ، الوسامة ، المسؤولية ، وغيرها. (
2. إن موضوع تقديم الجوانب الأخلاقية للمنظمة يخضع لحسابات الكلفة – المنفعة ، فالبرامج الأخلاقية تؤثر سلباً أو إيجاباً في مستويات الأداء المالي للمنظمة.
3. يتوجب على المنظمات الدولية استحضار مكونات المناخ الأخلاقي محلياً ودولياً بضمنها متغيرات الصدق والاستقامة والاحترام والثقة والمسؤولية والمواطنة مع توخي الحذر في قراءة معايير التدقيق الاجتماعي مع السعي الجاد للتوافق معها.
4. لا بد أن تنظر المنظمات إلى عمليات الإبلاغ وآلياته كونها من الوسائل التي تحقق الفائدة للمنظمة ، وتتمثل تلك الفائدة في اكتشاف حالات التجاوز على القيم الأخلاقية السائدة قبل تفاقم آثارها السلبية . وفي الاتجاه ذاته يرى الباحث أن فشل المنظمة في القيام بتشجيع العاملين أو أية جهة من

الجهات المشاركة للإبلاغ أو حمايتها سيقود إلى نتائج وخيمة تحرم المنظمة من إيجابياتها ، فضلاً عن ذلك فإن القيام بتوسيع تلك العمليات من شأنه أن يساعد في الحد من حالات الفساد الإداري التي تعاني منها المنظمات في دول العالم المختلفة وبذلك تتمتع المنظمات بقدرة أوسع في عمليات صياغة أنظمتها الأخلاقية وبشكلٍ أكثر فاعلية.

5. العمل على مأسسة الأخلاقيات نتيجة للصعوبات الكبيرة التي يواجهها المدراء عند ممارستهم للمفاهيم الأخلاقية خلال عملهم في المنظمة.
6. لا بد من السعي لإيجاد التكامل فيما بين المفاهيم الأخلاقية والأفعال اليومية في إطار مؤسسي لوصف أو تحديد التوجهات المختلفة للاهتمام بالأخلاقيات في المنظمة.
7. يتاح للمنظمات توفير اشتراطات البناء الأخلاقي من خلال عدد من الآليات يتقدمها الاهتمام بالرموز الأخلاقية والتعيين الرسمي للجان الأخلاقية في المنظمة وتعليم أو تدريس الأخلاق ضمن البرامج التدريبية . وتزامناً مع التعايش في عصر الإنترنت ، نجد أن عمليات الاتصال بالعاملين والزبائن والمجهزين والمشاركون بعامة في منظمات الأعمال غدت سهلة وواسعة وشاملة ، لكن السؤال المطروح هل ساعد ذلك تلك المنظمات بتنفيذ الشيء الصحيح بالشكل الصحيح وبالتالي تحقيق الأرباح في الأجل القصير ؟ نعم يمكن أن يعزز ذلك مستويات الثقة دون ممارسة فعلية لأعمال أخلاقية مقنعة للجميع . وفي هذا الإطار لا بد من التأكيد على أن إتاحية المعلومات في إطار الشبكة العنكبوتية يجب أن لا تستغل على نحوٍ سلبي من قبل أعضاء المنظمات وخصوصاً أقسام التسويق أو البحث والتطوير عندما يتعلق الأمر بالزبائن أو المنافسون أو المجهزون أو حتى القوانين والمجتمع.
8. إن الحاجات المستحقة والمنتجات الآمنة والمعلومات الوفيرة تعدّ أبعاداً أساسية للتنافس المبني على الأسس الأخلاقية الذي تتمكن من خلاله منظمات الأعمال من إعطاء الشرعية لأرباحها ونجاحاتها من خلال منتجات ذات معولية وأمان أثناء التشغيل أو الاستخدام وفي إطار إتاحية كبيرة للمعلومات تجنبها الزلاّت الأخلاقية.
9. يشير الباحث إلى ضرورة استفادة المنظمات العربية من وجهة النظر الإسلامية فيما يتعلق بأخلاقيات الأعمال والاستفادة مما أشار إليه الإسلام في موضوعة الأخلاق.

الفصل الخامس

نظم المعلومات الادارية

تعريف نظم المعلومات الادارية



التطور التكنولوجي الحاصل في المجتمعات العربية كان منذ فترات طويلة ، وانتشر بشكل ملفت بعد أن غزت الثورة الصناعية أنحاء أوروبا بصفة عامة ، حتى أصبح التطور علامة من علامات الجودة التي نادت بها المجتمعات ومن أهم التطور الذي حدث ، هو ظهور نظم المعلومات التي عملت على تنظيم المعلومات التي ترد إلى القائمة العلمية ، من أجل الحفاظ على المكنون الثقافي من وقت لآخر

.وظهرت هذه النظم منذ وقت قديم ، وكان استخدامها معقدا للغاية ، غير أن العلماء ، والمسؤولين عن هذه النظرية علموا على تحسينها ، وتنظيمها من أجل الحصول على نتائج ايجابية المقصد منها إثبات الجانب المعنوي واللغوي ، وتطوير قواعد البيانات التي أصبحت أكثر سهولة و وضوحاً من السابق. وبعد أن أصبحت في متناول البرمجيين كان على نظم المعلومات أن تكون أكثر دقة في تحديد الأهداف التي تطمح للوصول إليها وهي عمليات تنظيم البيانات في قواعد سليمة ، يهدف من خلالها الوصول إلى البيانات التي يحتاجها المرء بشكل أسرع من المعتاد ، لأن التعامل مع البيانات الرقمية أمر في غاية التعقيد ، فكان لا بد من الوصول إلى نتيجة أفضل تمكنك من التعامل معها بصورة أفضل من غيرها.

نظم البيانات: وتعتبر نظم البيانات عبارة عن مجموعة كبيرة جداً من المكونات المترابطة فيما بينها ، والتي تربطها ببعضها علاقات الكترونية تهدف إلى تحسين العمل النوعي ،وتعمل على الاسراع في انجاز المهام الموكلة لأصحابها بسهولة ويسر،وقد أصبحت اليوم من أكثر الامور التي تستخدم في عمليات التنظيم ، خاصة فيما يتعلق بالدوائر الحكومية التي تستلزم الدقة والأمان في استخدامها ، فالعلم أصبح في تطور هائل ولا زالت هناك حاجة ملموسة من كافة البرمجيين لنظم البيانات على اختلاف أنواعها

.**نظم البيانات الادارية** :وكغيرها من الأمور ، فإن النظم تعمل على تدبير التساهيل الادارية من أجل الحفاظ على المكونات الداخلية التي تتعلق بالإدارة الداخلية لآية جهة رسمية ، ولولا ذلك لتعذر على الاداريين أن يجدوا سبيلهم وسط كومة كبيرة من البيانات المتراكمة في جهات موحدة، وتهدف نظم

البيانات الإدارية إلى التعامل مع البيانات على أنها مجموعة من الحزم التي تشترك معا في موضوع موحد الهدف منها في الأساس تسهيل الوصول إلى البيانات الكثيرة على الشبكة الموحدة ، وكان لا بد من ايجاد وسيلة فعالة وسريعة أكثر من غيرها في التعامل مع البيانات بشكل أفضل ، وأيسر . وختاماً ، فإنه رغم التطور الكبير ، إلا أن الحاجة ما زالت إلى تطور أكبر من أجل مجاراة الواقع الملموس الذي نعيش به ، والذي لولا هذا التطور لأصبحت الحياة معدمة ، ولا طعم لها .

فوائدنظمالمعلوماتالإداريةBenefits of MIS

إنتطبيقنظمالمعلوماتالإداريةفيالمنظمةيحققللمنظمةمجموعةمنالفوائدو التحدثعنوجودفوائدلهذهالنظميؤكدبأنإستخدامالمنشأةالفعليإلىهذهالنظميحققلهاميزةتنافسيةفيطريقةتنفيذهالأنشطتهاوفعاليتهاوبالتاليتحقيقالأهدافالتيترغبتحقيقهافيكافةمستوياتهاالإداريةوإنجازوظائفهافيالتخطيطو الرقابةو التنظيمو إتخاذالقرارتبكفاءةوفاعليةفهيتحتاجللمعلوماتبشكلدائمومستمرلغرضتنفيذهذهالوظائف،ومنالفوائدالتينحصلعليهامنتطبيقهذهالنظم:-

· مساعدةالإدارةفيإتخاذقراراتناجحةوفعالةوصائبةمنخلالتهيئةالمعلوماتالملائمةوفيالوقتالمناسب.

· إستثمارالموردالمعلوماتيفيالمنظمةوالسيطرةعلىكافةالمعلوماتفيها.

· ربطجميعالأطرافالمنتجةللمعلوماتداخلالمنظمةبوحدةالأمرو إتخاذالقرارات.

· تزويدمختلفالمستوياتالإداريةبالمعلوماتالآنيةو المفيدةعندالحاجةلهالغرضممارسةوظائفهافيالتخطيطو التنظيمو الرقابةوإتخاذالقرارات.

· القدرةعلىتبادلوتشاركالمعلوماتو التحاورعبرالشبكاتو الإتصالاتداخلالمنظمةوخارجهاوعلىالمستوىالعالمي.

· القدرةعلىحفظوخزنجميعالمعلوماتالتيتتعاملبهاالمنظمةومعالجتهاوإمكانيةإسترجاعهابالشكلو الوقتو الحجمالذييخدمالمستفيدمنخلالالبثالإنتقائيللمعلومات.SDI

· تقييمنشاطاتالمنظمةمنخلالتقديممعلوماتدقيقةعنكيفيةالقيامبعملياتهاووظائفهاوإكتشافالثغراتو الإنحرافاتفيهابشكلمبكر.

· القدرةعلىالتخطيطو التنبؤللمستقبلضمنإحتمالاتمدروسةوإقتراحبدائلفيحالةوجودخللفيتنفيذالخططوتوقعإحتياجاتالمنظمةالمستقبليةالكفيلةبتحقيقالأهداف.

- القدرةعلىإصدارمختلفالتقارير الدقيقةبأشكالهاالمتعددةوفيالوقتالمناسبلكلمستوىمنالمستوياتالإداريةولجميعالوظ ائف.
- المساعدةفيإتمامالمهاموالعملياتالإداريةبوقتأسرعوكفاءةأكبروبعددأقلمنالقوىالبشرية.

تعريف وأهمية نظم المعلومات الإدارية:

إن نظم المعلومات الإدارية هي طريقة منظمة لعرض معلومات الماضي والحاضر المتعلقة بالعمليات الداخلية والآثار الخارجية. وتدعم نظم المعلومات عملية التخطيط والإدارة ونشاطات المشروع داخل جمعية تنظيم الأسرة، بحيث توفر المعلومات المناسبة في الوقت المقرر للمساهمة الفعّالة في اتخاذ القرار.

إن نظم المعلومات الإدارية توفر المعلومات المناسبة على الصعيدين الداخلي والخارجي للإدارة على كافة مستوياتها، حتى يمكن اتخاذ القرارات الفعالة والمؤقتة لكي يوفر القيام بعملية التخطيط والرقابة والتوجيه داخل منظمة ما (مثل المنظمات غير الحكومية أو جمعيات الأسرة). أنظر القسم 2، الشكل (1) و (2). وتوفر نظم المعلومات الإدارية مجموعة من نظم المعلومات الوظيفية.

وتعمل نظم المعلومات المطورة على توفير البيانات المطلوبة بهدف دعم وإدارة وظائف برامج المشروع. ولقد بدأت نظم المعلومات الإدارية قبل إدخال الكمبيوتر بفترة طويلة من الزمن. فقد نشأت في باد الأمر بإدارة الحسابات ومجالات الإدارة الأخرى. ويوسع استخدام الكمبيوتر من سهولة استعمال المعلومات والحصول عليها والتعامل مع البيانات بكميات كبيرة. كما أن هذه البيانات تكون متاحة للاستخدام من قبل المنظمة ككل.

معايير، مصادر، طرق، ومراحل نظم المعلومات الإدارية:

ابتداء من جمع البيانات، وفترات تلك البيانات إلى التحليل ورفع التقارير (القوائم البيانية) وتعتبر نظم المعلومات على مستوى جيد عندما تخدم منظمة ما ومديريها عن طريق جمع. وتحليل المعلومات المناسبة والشاملة وكلن بدون إفراط فيها لتحليل تنمية البرنامج والمشاكل أو اتخاذ القرار. لذا فإن معايير نظم المعلومات الإدارية الجيدة في:

الدقة: معلومات وبيانات صحيحة.

حداثة المعلومات: توفر معلومات حديثة وفي حينها.

التكامل: توفر قدر كافٍ من المعلومات الضرورية بالنسبة لغرض محدد.

الإيجاز: معلومات موجزة بالاستثناء أو نشاطات مخططة حسب الحاجة.

الارتباط والملائمة: لمساندة أسلوب العمل المتطلب من مسؤولي الإدارة في منظمة ما وذلك بمساعدة تحليل منظم المعلومات- تكييف التحليل وفقاً لتسهيل عملية استخدام المعلومات للمراحل الإدارية المختلفة.

توفر المعلومات: أن تكون متوفرة وسهل الحصول عليها.

مصادر وطرق ومراحل المعلومات:

أ. متطلبات المعلومات وجمع البيانات:

ومهما كان الغرض من استخدام نظم المعلومات الإدارية بالنسبة لاتخاذ القرار فيها يتعلق بتنمية برنامج ذي هدف معين أو مشكلة معينة فمن الأٍسهل تنظيم البيانات بطريقتين أساسيتين:

أولاً: إعداد قائمة بالمعلومات أو البيانات المعروفة عن مشكلة أو موضوع ما على النحو التالي:

القائمة (1) البيانات المعروفة للباحث

المشكلة	البيانات المعروفة لنا	المصدر

ثانياً: إعداد قائمة بالبيانات المطلوبة – غير المعروفة للمسؤولين. ويمكن أن تساعد استفسارات معينة في عملية جمع البيانات:

1. لماذا تجمع البيانات (الهدف)

أ. الجهة الموجهة إليها البيانات.

ب. الغرض.

2. أين توجد البيانات (المصدر).

3. كيف يتم جمع البيانات (الطريقة)

أ. عدد مرات جمع البيات، ومتى تجمع.

4. أي صعوبات في عملية جمع البيانات (حدود الصعوبات).

القائمة (2) تنطبق الأسئلة كما في المثال السابق على إحدى حالات برامج جمعيات تنظيم الأسرة ويتم ذلك على النحو التالي:

مجال المعلومات	الجماعات المستهدفة	تفاصيل الجماعات المستهدفة	المصادر	منهج المعلومات	صعوبة جمع البيانات

أهمية نظام المعلومات الإدارية بالمؤسسات.

–تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة او الشركة حيث أنه اصبحت الشركات التي تعتمد على انظمة معلومات إدارية تستطيع بسهولة المنافسة في سوق العمل وكذلك بناءاً على دراسات كثيرة في هذا المجال وجد ان هناك علاقة كبيرة بين سعر السهم في سوق المال ومدى اعتماد الإدارة على نظم المعلومات بمختلف أنواعها.

•تحسين الكفاءة والفاعلية حيث انه هناك علاقة كبيرة بين زيادة كفاءة الأدارة في تحقيق اهدافها واستخدامها لمثل هذه النظم حيث انها ادت إلى زيادة توفير وقت المديرين في حصر العمالة المطلوبة وكذلك من خلال حصر احتياجات كل قسم بالمؤسسات والتوصيف الوظيفي الذي هو اهم مدخلات النظام حيث انه التوصيف الوظيفي يساعد كثيراً في معرفة عدد العمالة المطلوبة ومهاراتها ومؤهلاتها بناءاً على احتياجات الاقسام وخلاف ذلك توفير الوقت في البحث عن موظف من خلال فتح ملف لكل موظف يبين تاريخ تعيينه وانجازاته والمهام التي قام بها والذي يساعد كثيراً في تقييم الموظفين وتعتبر هذا المرحلة

هي التغذية العكسية للنظام من خلال امداد الأدارة بالمعلومات المهمة والمفيده في اتخاذ القرار سواء التحفيز او المكافأت او اعادة التحويل والتدريب من خلال حصر العمالة والعمالة الماهرة وحصر كل الاقسام والوظائف وسنوات الخبرة

–القضاء على الفساد الأداري والتوطؤ بحيث يتم كل شئ عن طريق الحاسب الألي والنظام ويتم ذلك اوتوماتيكياً بدون تدخل بشري حيث انه في النظام اليدوي كان بامكان الموظف التسجيل الحضور والانصراف بطريقة يدوية اما في نظام الشئون الأدراية يتم ذلك عن طريق الحاسب الألي والنظام بطريقة اوتوماتيكية.

•رفع مستوى الانتاجية وذلك من خلال إنجاز موظفوا الشئون الأدارية مهام اكثر بذات الوقت حيث ان تحويل الأعمال الى الميكنة يساعد كثيراً في تحقيق وفورات اقتصادية وكذلك توفير في تكاليف العمالة من خلال التحول الى الالية فبدلاً من تسجيل الحضور والانصراف بطريقة يدوية تحتاج الى بذل مجهود واضاعة الوقت وصفوف انتظار للتوقيع الحضور والانصراف تم استبدال ذلك عن طريق الانظمة الالية من خلال الماسحات الضوئية وبصمة اليد في الحضور والأنصراف وادى الربط بين تلك الأجهزة وأجهزة ادارة شئون العاملين والرواتب والمستحقات إلى سهولة عمل كشف رواتب العاملين وحساب الرواتب اوتوماتيكياً وكذلك حساب خصومات التأخير والغياب بحيث ادى ذلك إلى تقليل تكاليف تشغيل البيانات وتفريغ كشوف الحضور والأنصراف واستبعاد اخطاء الحصر والتسجيل والترحيل وحساب ايام الغياب لكل موظف والتي تصعب كثيراً في حالات الشركات التي يتعدى موظفوها الخمسة الاف موظف وهي الشركات متعددة الجنسيات والشركات الكبيرة والمصانع.

*توفير الوقت والجهد

*ربط الفروع من خلال انظمة الحاسب الألي في الشبكات المحلية بداخل الشركة الواحده او من خلال التحكم عن بعد او شبكة المعلومات الدولية الأنترنت وربط الفروع ببعضها البعض كما في الشركات متعددة الجنسيات بحيث يمكن الحصول على معلومات في نفس الوقت بدقة شديده دون الحاجه الى خدمات الشحن المكلفة بحيث يتم الحصول على المعلومات من خلال الدخول على احد البرامج او النظم داخل الفروع.

*تمكين المدراء من تخصيص وقت اكبر للمهام الاستراتيجية وذلك من خلال تقليص الوقت الضائع في المهام الروتينية والتي يمكن لمدخل البيانات اجراءاها وببساطه بحيث يتم توجيه دور المدير للمهام الاكثر اهمية مثل اتخاذ قرارات حيوية او مصيرية يتم على اثرها نقلة او تطور لشركة او تعد انجاز.

*توفير امكانية دراسة ومعالجة المشكلات الكبيرة والمعقدة فمثلاً في بعض الاحيان يكون من الصعوبة عمل كشوف عمال يزيد اعدادهم عن الاف موظف وحساب حضور وانصرافهم وايام غيابهم و الطرق المعقدة في حساب الخصومات والتي تعتمد على متوالية حسابية بحيث يتم خصم قدرة ربع يوم لكل ساعة تأخير واذا تكرر التأخيريتم خصم نصف يوم في مثل هذه الحالات يصعب تطبيقها على كل العاملين بطريقة يدوية ولكن بامكانية نظام المعلومات الإدارية تداركها بسهولة ويسر وحسابها بدقة.

*المساعدة في تنفيذ القرارات من خلال بعض البرمجيات والتي تبنى على قاعدة اذا if أو بناءاً على طريقة السيناريوهات في الإدارة

إذا حدث كذا <=يكون الأجراء كذا.

•انجاز المهام الادارية المختلفة ويكون ذلك من خلال نظام معلومات ادارية لإدارة شئون العاملين متشعب مكوناً من اكثر من شاشة يقوم المدير باستعراضها جميعاً من خلال فتح الصلاحيات اما كل موظف يكون مختصاً بشاشة او جزئية معينة او بعض الاجزاء والمهام فمثلاً نظام ادارة الموارد البشرية من الممكن ان يتكون من نموذج الحضور والانصراف وشاشة لحصر ايام الغياب وشاشة اخرى لتقييم العمال وشاشة ثالثة توضح حصر او كشف باسماء الموظفين ومهنهم ودرجتهم الوظيفية وعدد سنوات الخبرة والمهام التي كلفوا بها

وشاشة اخرى توضح بيانات العمال مثل الاسم السن رقم الهاتف والبريد الألكتروني العنوان البريدي ليتم التواصل من خلالها والاتصال بالعمال

•مساعدة الادارة في التعرف على الفرص والاستجابة لها بسرعة اكبر وذلك من خلال مساعدة الادارة في اتخاذ القرار وعرض الفرص والتهديدات والمقارنة بينهم فمثلاً التهديدات قد تكون متمثلة في زيادة مرتبات الكفاءات في شركات منافسة او تلقيهم عروض برواتب اعلى من منشأتنا وفي هذه الحالة يتم قياس وجس السوق ومرتبات الموظفين من خلال احد القنوات غير الرسمية او التنظيمات غير الرسمية بالمنشأت.

•تقديم خدمات جديدة افضل مثل هذه الخدمات خدمة

•زيادة العائدات تخفيض التكاليف مثل هذه العائدات توفير تكاليف تشغيل البيانات وتقليصها

•فتح فرص جديدة واسواق جديدة وذلك من خلال الأعلام عن المنشأه وزيادة سعر السهم الذي هو انعكاس لتطبيق المنشأة لنظم المعلومات ونشرها للقوائم المالية والمعلومات وتسجيلها بالبورصة

•تحقق نتائج مذهلة باقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة

•اشتراك جميع الادارات في المؤسسة بشكل مباشر في هذه النظم وتطويرها وذلك من خلال ربط نظم

المعلومات ببعضها فمثلاً من الممكن الاستفاده من نظم المعلومات الإدارية وشئون العاملين بربطها بنظام المعلومات المحاسبية في اعداد كشوفات الرواتب والمستحقات وربط نظام الانتاج بنظام الحضور والانصراف وذلك للتنسيق في الورديات.

أنواع نظم المعلومات:

أ . نظام معالج البيانات(DPS) Data Processing System .

ب. نظام المعلومات الإدارية(MIS) Management Information System

ج. نظام دعم القرار (DSS) Decision Support System .

د. نظام معلومات الحاسب(CBIS) Computer – Based Information System .

هـ. نظام الذكاء الصناعي . (AIS) Artificial Intelligence System .

و. نظام الإدارة(ESS) Expectative Support System .

ز. نظام الخبير . (ES) Expert System .

ح. نظام المكتب الآلي .(OAS) Office Automation System .

آلية عمل بعض النظم السابقة:

أ . نظم معالجة البيانات(DPS)

هذا النظام يعالج البيانات وذلك بتحويل الأرقام والحروف إلى معلومات لغرض الاستفادة منها واستخدامها. وتتم المعالجة بعدة طرق (معالجة يدوية ، معالجة بالآلات التي تعمل بالمفاتيح مثل آلات الكتابة ، والآلات الحاسبة ، وآلات تثقيب البطاقات ، والحاسبات الآلية) . ومن المهام الأساسية لنظام معالجة البيانات مايلي:

(1)تجميع وإعداد البيانات . وهي المهمة الأساسية لهذا النظام وذلك بتسجيل أنشطة المؤسسة وحفظها في سجلات ، ويمكن تجمع البيانات باستخدام نهاية طرفية (Terminals) ومثال على ذلك ما يتم في مكاتب الطيران حيث يستطيع موظف الحجز أن يدخل البيانات مثل (رقم الرحلة وموعد إقلاعها واسم المسافر والدرجة والمقعد) إلا أنه يجب إعداد وتصنيف وترميز البيانات قبل إدخالها .

(2)مراجعة البيانات. وذلك للتأكد من صحتها وخلوها من الأخطاء قبل معالجتها.

(3)معالجة البيانات. وتحتوي هذه الخطوة على عدد من الأنشطة الفرعية مثل)ترتيب البيانات

(Sorting)وإنشاء الملفات وتخزينها ، وإجراء العمليات الحسابية والتلخيص ، ثم وضعها بنسق معين ، ويتوقف إنشاء الملف على نظام إدارة الملفات(File Manager) ، ويتم إجراء العملية الحسابية بتطبيق المعادلات والنماذج الرياضية على البيانات للحصول على معلومات إضافية ، وأخيراً تتم عملية تلخيص البيانات لتقديمها للإدارات العليا ويمكن عرض البيانات بالأشكال والرسوم وبرنامج. (Harvard Graphics)

(4)تخزين البيانات . ويتم التخزين على الوسائط المساعدة للحاسب ، ويُطلق على البيانات التي يتم تخزينها (قاعدة بيانات) وهي ناتجة أساساً من معالجة البيانات.

(5)إعداد التقارير. تنفذ العمليات السابقة من (1-4) لغرض إعداد التقارير وهي الكيفية التي تقدم بها البيانات للمستخدم أو المستفيد النهائي مثل تقارير المبيعات وقد تكون هذه التقارير (يومية أسبوعية ، شهرية ، أو سنوية.(

(6)خطوات معالجة البيانات.

)أ) الإدخال . (Input) ويشمل:

الإنشاء (Originate) والتصنيف (Classify) والتنقيح . (Edit)

)ب) المعالجة .(Processing) وتشمل (الفرز ، والعملية الحسابية ، والتلخيص ، والمقارنة ، الاسترجاع.(

)ج) التخزين . (Storage) ويشمل (الفهرسة ، الحماية ، التحديث.(

)د) الإخراج . (Output) ويشمل إخراج التقارير ، والعرض ،و الإصدار أو النشر.

)هــ) خصائص نظم معالجة البيانات.

-يؤدي نظام معالجة البيانات مهام أساسية لا غنى لأي مؤسسة عنها.

-تتم معالجة البيانات وفقا لإجراءات محددة.

-يتعامل نظام معالجة البيانات مع هذه البيانات تاريخياً حيث تصف هذه البيانات أحداثاً وقعت في الماضي.

-يوفر الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لحل مشاكل المنظمة وذلك من خلال إعداد التقارير.

-يستخدم في المستوى الأدنى (التشغيلي) لممارسة الأعمال المكتبية والتعامل مع السجلات.

ب . نظم المعلومات الإدارية(MIS) Management Information System

لم تعد نظم معالجة البيانات (DPS) قادرة على تلبية احتياجات صانعي القرار بالنسبة لتوفير المعلومات، لذا تم البحث عن نظم أكبر حجماً وتم الاتجاه لنظام المعلومات الإدارية (MIS) التي

تُعرف:بأنها ذلك النظام المبني على الحاسب الآلي لغرض توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات بطريقة صحيحة مبنية على معلومات آنية ودقيقة وصحيحة وذلك بناء على نشاط المنظمة (إنتاج ، تسويق ، تمويل ، أفراد ، الخ...) بالاعتماد على ما حدث في الماضي وما يحدث حالياً وما هو متوقع حدوثه مستقبلاً.

وتقدم هذه المعلومات للمستفيدين في شكل تقارير دورية ونماذج رياضية لغرض مساعدة متخذ القرار على حل مشاكل المؤسسة ، وقد يتوفر للمنظمة العديد من نظم المعلومات الإدارية الفرعية حسب نشاط المنظمة مثل (نظام الإنتاج ، نظام التسويق ، نظام التصنيع ، نظام الموارد البشرية) . ويوضح الشكل رقم (2) وظائف نظام المعلومات الإدارية.

ويعتمد على قاعدة بيانات (Data Base) لتوفير المعلومات اللازمة لدعم صانع أو متخذ القرار.

(1)مفهوم نظم المعلومات الإدارية.

)أ (التعريف الأول: نظام المعلومات الإدارية مجموعة من الأجزاء المرتبطة مع بعضها البعض تقوم بمعالجة المعلومات باستخدام الحاسب الآلي.

)ب) تعريف دافز :(Davis) عبارة عن نظام متكامل من العنصر البشري والآلات لغرض تقديم معلومات لدعم عملية صنع القرار في المنشأة باستخدام الحاسب الآلي.

)ج (تعريف (كفنان): مجموعة من الوسائل التي توفر المعلومات عن الماضي والحاضر وتتوقع المستقبل فيما يتعلق بأنشطة وأعمال المنظمة مثل (التخطيط، والرقابة ، والتنظيم) بهدف توفير المعلومات لمتخذي القرار.

)د) تعريف)سن): نظام متكامل يوفر المعلومات اللازمة للتخطيط والرقابة والعمليات في المنظمة من خلال توفير معلومات وصفية للماضي والحاضر وتوقع بالمستقبل ويقدمها في الوقت المناسب .

ويمكن أن نستنتج من التعريفات السابقة بالنسبة لما يخص نظام المعلومات الإدارية ما يلي:

-بني هذا النظام أساساً على الحاسب الآلي بالنسبة لإدخال ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات.

-نظام متكامل يربط بين مجالات وظيفية ممكنة مثل (التصنيع ، التسويق ، الإنتاج ، الشراء ، التمويل.(

-يدعم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات.

-يقدم المعلومات اللازمة لصانع القرار.

-يصف الماضي والحاضر ويتنبأ بالمستقبل.

–يقوم بجمع المعلومات من البيئة الخارجية لكونها تؤثر على نشاط المنظمة في الداخل.

أنواع التقارير التي ينتجها نظام المعلومات الإدارية.

أ .التقارير الدورية: يومية، أسبوعية شهرية، سنوية، نصف سنوية، وهي تخدم الإدارة التشغيلية الدنيا، والإدارة الوسطى وفي نفس الوقت قد تكون أهدافا للإدارة العليا، وتحتوي على الميزانية العامة، وقوائم الدخل، وحركة المخزون، وحركة المبيعات.

ب. التقارير الاستثنائية: وهي تقارير غير مجدولة تطلبها الإدارة عند بروز معضلة طارئة حيث تتدخل الإدارة وتطلب تقارير عن هذه المعضلة الطارئة وغير المبرمجة.

ج. التقارير الخاصة: وهي تقارير تعد لحالة أو موقف معين يطلبها المدير لعدم توفرالمعلومات التي يحتاجها فيما لديه من تقارير دورية.

تعريف وأهمية نظم المعلومات الإدارية:

إن نظم المعلومات الإدارية هي طريقة منظمة لعرض معلومات الماضي والحاضر المتعلقة بالعمليات الداخلية والآثار الخارجية .

وتدعم نظم المعلومات عملية التخطيط والإدارة ونشاطات المشروع داخل جمعية تنظيم الأسرة، بحيث توفر المعلومات المناسبة في الوقت المقرر للمساهمة الفعّالة في اتخاذ القرار .

إن نظم المعلومات الإدارية توفر المعلومات المناسبة على الصعيدين الداخلي والخارجي للإدارة على كافة مستوياتها، حتى يمكن اتخاذ القرارات الفعالة والمؤقتة لكي يوفر القيام بعملية التخطيط والرقابة والتوجيه داخل منظمة ما)مثل المنظمات غير الحكومية أو جمعيات الأسرة .(

وتوفر نظم المعلومات الإدارية مجموعة من نظم المعلومات الوظيفية .

وتعمل نظم المعلومات المطورة على توفير البيانات المطلوبة بهدف دعم وإدارة وظائف برامج المشروع .

ولقد بدأت نظم المعلومات الإدارية قبل إدخال الكمبيوتر بفترة طويلة من الزمن .

فقد نشأت في باد الأمر بإدارة الحسابات ومجالات الإدارة الأخرى .

ويوسع استخدام الكمبيوتر من سهولة استعمال المعلومات والحصول عليها والتعامل مع البيانات بكميات كبيرة .

كما أن هذه البيانات تكون متاحة للاستخدام من قبل المنظمة ككل .

معايير، مصادر، طرق، ومراحل نظم المعلومات الإدارية :ابتداء من جمع البيانات، وفترات تلك البيانات إلى التحليل ورفع التقارير)القوائم البيانية) وتعتبر نظم المعلومات على مستوى جيد عندما تخدم منظمة ما ومديريها عن طريق جمع .

وتحليل المعلومات المناسبة والشاملة وكلن بدون إفراط فيها لتحليل تنمية البرنامج والمشاكل أو اتخاذ القرار .

لذا فإن معايير نظم المعلومات الإدارية الجيدة في :الدقة: معلومات وبيانات صحيحة .

حداثة المعلومات: توفر معلومات حديثة وفي حينها .

التكامل: توفر قدر كافٍ من المعلومات الضرورية بالنسبة لغرض محدد .

الإيجاز: معلومات موجزة بالاستثناء أو نشاطات مخططة حسب الحاجة .

الارتباط والملائمة: لمساندة أسلوب العمل المتطلب من مسؤولي الإدارة في منظمة ما وذلك بمساعدة تحليل منظم المعلومات– تكييف التحليل وفقاً لتسهيل عملية استخدام المعلومات للمراحل الإدارية المختلفة .

توفر المعلومات: أن تكون متوفرة وسهل الحصول عليها .

مصادر وطرق ومراحل المعلومات :أ .

متطلبات المعلومات وجمع البيانات :ومهما كان الغرض من استخدام نظم المعلومات الإدارية بالنسبة لاتخاذ القرار فيها يتعلق بتنمية برنامج ذي هدف معين أو مشكلة معينة فمن الأسهل تنظيم البيانات بطريقتين أساسيتين :أولاً: إعداد قائمة بالمعلومات أو البيانات المعروفة عن مشكلة أو موضوع ما على النحو التالي :القائمة (1) البيانات المعروفة للباحث المشكلة | البيانات المعروفة لنا | المصدر ثانياً: إعداد قائمة بالبيانات المطلوبة – غير المعروفة للمسؤولين .

ويمكن أن تساعد استفسارات معينة في عملية جمع البيانات:1 .لماذا تجمع البيانات (الهدف (أ.الجهة الموجهة إليها البيانات .

ب .الغرض.2 .أين توجد البيانات (المصدر).3 .كيف يتم جمع البيانات (الطريقة (أ .عدد مرات جمع البيات، ومتى تجمع.4 .أي صعوبات في عملية جمع البيانات (حدود الصعوبات .(

القائمة (2) تنطبق الأسئلة كما في المثال السابق على إحدى حالات برامج جمعيات تنظيم الأسرة ويتم ذلك على النحو التالي :مجال المعلومات | الجماعات المستهدفة | تفاصيل الجماعات المستهدفة | المصادر |

منهج المعلومات | صعوبة جمع البيانات أنواع نظم المعلومات Types of Information Systems
أولاً: نظم المعلومات التي تخدم الهرم الإداري للمنظمة Information systems serve each level organizational hierarchyنستطيع أن نصنف نظم المعلومات التي تخدم المنظمات وتنظيماتها المتسلسلة الهرمية في اتجاهين أساسيين، هما: النظم التي تخدم كل مستوى من المستويات التنظيمية الأربعة المتسلسلة إدارياً، ثم النظم الشمولية التي تتعامل مع هذه المستويات، وعددها ستة نظم .
وسنوضح لكلا من هذين التقسيمين بالآتي .
أ .النظم الأربعة التي تخدم المستويات التنظيمية – :بسبب وجود اهتمامات متباينة ومختلفة، وكذلك تخصصات ومستويات هي الأخرى متباينة ومختلفة، في المنظمة، فإن هنالك أنواعاً من النظم، هي الأخرى فيها نوع من التباين والاختلاف .
ومن الجدير بالذكر هنا أنه لا يوجد نظام معلومات منفرد واحد يمكن أن يزود كل المعلومات التي تحتاجها المنظمة، بمستوياتها المتعددة .
–ومن جانب آخر فأنه من الممكن تقسيم وتصنيف نظم المعلومات، وعلى أساس المستويات التنظيمية الأساسية التي تقدم الدعم لها، ابتداء من المستوى الأدنى، وصعوداً إلى المستويات الأعلى، وكآلاتي:1.مستوى العمليات leveloperational، والذي يمثل القاعدة الأساسية لحركة المنظمة، ويشتمل على إدارة عملياتها2.المستوى المعرفيlevelknowledge ، والذي يشتمل على العاملين في مجالات البيانات والمعلومات والمعرفة3.المستوى الإداري management level ، والذي يشتمل على إدارات المنظمة الوسطى4.المستوى الإستراتيجي strategic level، والذي يشتمل على الإدارات العليا، أو إدارات العمل الاستراتيجي في المنظمة ب .
النظم الستة التي تتعامل مع المستويات التنظيمية :وهذه المستويات الأربعة، التي أشرنا إليها وأوضحناها في المخطط، تحصل على الخدمات المعلوماتية عادة من خلال ستة أنواع من نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، والتي تصمم لأغراض مختلفة، ولجمهور من المستخدمين المختلفين، هي:1 .
نظم معالجة المعاملات (التجاريةtransaction processing systems (والتي تتخصص في التعامل مع مجالات عدة في المنظمة، مثل متابعة الطلبات ومعالجتها، ومتابعة ما يتعلق بالأجور، وكذلك السيطرة على المكائن والمعدات، ومتابعة التعويضات .
وكلها تخدم مستوى العمليات والتعاملات التجارية في المنظمة، التي تتابع انسيابية العمل اليومي الروتيني

للتعاملات التي هي ضرورية لأداء أعمال المنظمة track the flow of thedaily routine transactions that are necessary to conduct business..2.

نظم المكتب office systemsوالتي تتعلق بوظائف المعالجة المحوسبة للكلمات، والنشر المكتبي، وتصوير الوثائق التي تعتمد عليها أعمال وإجراءات المنظمة، وكذلك تأمين التقويمات الزمنية calendarsالمطلوبة3 .

نظم العمل المعرفي knowledge worksystemsوتتعلق وظائفها بالمحطات الهندسية، ومعالجة البيانات، ومحطات الرسومات، والمحطات الإدارية، وتصوير الوثائق، والمفكرات اليومية الإلكترونية والتي تخدم مستوي العمل المعرفي وكذلك مستوى نظم المكتب.4 .

نظم دعم القرار decision–support systems والمتعلقة أعمالها بتحليل مبيعات الإقليم الذي تقدم خدماتها ومنتجاتها له، وكذلك جدولة الإنتاج، وتحليل التكاليف والأسعار والأرباح، إضافة إلى تكاليف العقود.5 .

نظم المعلومات الإدارية .management informationsystems

مثل التحليل الإقليمي للمبيعات، وتحليل التكاليف، والموازنة السنوية، وإعادة توزيع التحليل، والتي هي تخدم نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية6 .

نظم الدعم التنفيذي . executive support systems

ومن الأمثلة على نظم دعم الإدارات العليا التي تخدم المستوى الإستراتيجي، تنبؤات اتجاهات المبيعات، تطوير خطة العمليات، تنبؤات الموازنة .

ثانياً: نظم معالجة التعاملات/المعاملات التجارية Transaction processing systems / TPSهنالك خمسة أنواع من نظم التعاملات، أو المعاملات التجارية في المنظمة، هي :أ .

نظم المبيعات والتسويق .Sales/marketing systems

وتؤدي وظائف عدة، منها: إدارة المبيعات، وبحوث السوق، والتحسين، وتحديد الأسعار، ووظائف المنتجات الجديدة .

ومن أمثلتها التطبيقية نظم معلومات طلبات المبيعات order information systems ، ونظم بحث السوقmarketresearch systems ، ونظم وكالة وعمولة المبيعات sales commission systems

ب .نظم التصنيع والإنتاج :Manufacturing/production systems وظائفها الأساسية هي الجدولة

scheduling، والمشتريات purchasing ، والشحن والاستلام shipping/receiving ، وهندسة العمليات engineering ، ووظائف العمليات operations functions الأخرى .

ومن أمثلتها: نظم السيطرة على المكائن machine control systems ونظم طلبات الشراء purchase order systems، ونظم السيطرة النوعية quality control systems ج .نظم التمويل والمحاسبة Finance/accounting systems: والتي تؤمن وظائف الموازنة budgeting ، وعمل ما يسمى بالأستاذ العام general ledger ، والكشوفات والفواتير billing ، ومحاسبة التكاليف cost accounting functions.ومن أمثلة نظمها وتطبيقاتها: نظم الحسابات المستلمة والمدفوعة accounts receivable/payable systems، ونظم إدارة التمويلfunds management systems ، ونظم الأستاذ العام general ledgersystems د .نظم الموارد البشرية Human resource systems والتي تؤمن سجلات العاملين personnel records ، والامتيازات benefits ، والتعويضات compensation، وعلاقات العاملين labor relations ، والتدريب training ، ووظائف المرتبات والأجور .payroll functions

ومن أمثلتها نظم سجلات العاملين/الموظفين systems employeerecords ، ونظم الامتيازات benefit systems، ونظم التعويضاتsystems compensation ، ونظم السيرة المهنية career path systemsهــ .

نظم أخرى .

وتعتمد على طبيعة عمل المنظمة وتخصصاتها .

فإذا كانت جامعة مثلاً فإن وظائفها تكون: القبول admissions ، وسجلات المساقات course records، وشؤون الخريجين...Alumni الخ .

ثالثاً: نشاطات نظم معالجة التعاملات الرئيسية Transaction processing systems basicactivitiesنظم معالجة التعاملات تعمل على الحصول على، ومعالجة البيانات التي تقدم توصيفات لتعاملات الأعمال .

كذلك تعمل على تحديث قواعد بيانات المنظمة، وتنتج شتى أنواع المعلومات والمخرجات .

وعموماً فإن نشاطات نظم معالجة التعاملات الرئيسية يمكن أن نحددها بإدخال البيانات Data entry، ومعالجة التعاملات Transactionprocessing، وإدامة قواعد البيانات Database maintenance،

وإنتاج وتوليد التقارير والوثائق Document and report generation ، ومعالجة الاستعلام Inquiry processing1.

إدخال البيانات :Data entry الحصول على البيانات الخاصة بالأعمال هي الخطوة الأولى والنشاط الأول من نشاطات وخطوات دورة معالجة التعاملات .

مثال ذلك، بيانات التعاملات ربما تجمع عن طريق نقطة أو محطة المبيعات point-of-sale terminal باستخدام المسح الضوئي Optical scanningللرموز المسجلة على البضاعة Bar codes، وكذلك قارئ بطاقة الائتمان Credit card readers، وذلك يتم في متجر لبيع التجزئة أو المفرد، أو أعمال أخرى .

أو أن بيانات التعاملات يمكن أن ترسل عن طريق تجارة إلكترونية موقع على الويب في الإنترنت .

فيكون هنالك تسجيل ومراجعة للبيانات بغرض أن تؤمن للمعالجة.2 .

معالجة التعاملات :Transaction processing وتعمل نظم معالجة التعاملات التجارية عادة بطريقتين رئيسيتين،هما: المعالجة بالدفعات Batch processing، حيث يتم معالجة بيانات التعاملات بعد أن تتجمع في خلال فترة زمنية محددة، وبشكل منظم .

أما الطريقة الثانية فهي المعالجة بالوقت الحقيقي Real-time processing، الذي يسمى المعالجة على الخط المباشر Online processing ، حيث يتم معالجة البيانات فوراً، بعد تنفيذ المعاملة، ويعتمد ذلك على الإمكانات المتاحة في نظم المعلومات3 .

إدامة قواعد البيانات :Database maintenanceحيث يتم مراجعة وإدامة وتغذية قاعدة بيانات المنظمة، بواسطة المعالجة التي تتم في نظم تعاملاتها، لكي تبقى القاعدة دائماً صحيحة وبياناتها مستحدثة .

وينبغي أن يتم التحديث بشكل يومي منتظم، بغرض أن تبقى بيانات قاعدة بيانات المنظمة دقيقة وحديثة . فالمبيعات التي تتم إلى زبون ما فإنها تنعكس على زيادة في رصيد الزبون، من جهة، وكذلك على نقص في جرد الموجودات من المنتجات.4 .

إنتاج وتوليد الوثائق والتقارير :Document and reportgenerationحيث تنتج نظم معلومات التعاملات شتى أنواع الوثائق التقارير، مثل طلبات الشراءPurchase orders ، وصولات البيع والدفع .Paychecks and sales receipts

وقد تأخذ التقارير شكل قائمة الدفع أو المرتب الشهري، أو تقارير مراجعة الحسابات ,Payrollregister or edit reports5.

معالجة الاستعلام : Inquiry processingفالعديد من نظم التعاملات تسمح للمستخدم من استخدام الإنترنت، والإنترانت، والأكسترانت، ومتصفحات الويب، أو لغات إدارة استعلام قواعد البيانات Database management querylanguages، لغرض توجيه الاستفسارات واستلام الردود، المتعلقة بنتائج نشاطات معالجة التعاملات .

مثال ذلك قد تحتاج الحصول على اجابة على نتيجة طلبات المبيعات، أو الرصيد، وتحصل غلى الإجابة من خلال شاشة حاسوبك الشخصي .

وهكذا رابعاً: ملاحظات أساسية عن نظم المعلومات الأخرى Other types of Information systems1.

نظم معالجة التعاملات الرئيسية . Transaction processing systems

والذي تطرقنا إليه سابقاً2 .

نظم العمل المعرفي – Knowledge Work Systems/ KWSهو نظام على المستوى المعرفي، تكون مدخلاته ومخرجاته كالآتي :مدخلات النظام :Inputsأوجه مختلفة من التصميمات Design specs نوع المعالجة :Processing نمذجة أو عمل نماذج Modeling مخرجات النظام :Outputs تصاميم Designs، رسومات graphics المستخدمون :Users الموظفون الفنيون والمتخصصون Technical staff andprofessionals – مثال على ذلك: محطة عمل هندسية .Engineering work station3

نظم حوسبة (أتمتة) المكتب – Office Automation Systems يهدف إلى تحقيق هدف مكتب بلا ورق "Paperless Office" – وإعادة تصميم لانسيابية العمل – Redesign of workflowوالتكامل في البرمجيات – Integrated softwareوعمل تصاميم – Ergonomicdesignهنالك فضاء عمل مشرق، ومفرح .Bright, cheerful work space4

نظم المعلومات الإدارية – Management Information Systemsمدخلات النظام : Inputs بيانات ذات قيمة عالية – High volume data نوع المعالجة :Processing نماذج بسيطة Simple models –مخرجات النظام :Outputs تقارير موجزة – Summary reports المستخدمون :Users المدراء الوسط Middle managers مثال على ذلك: إنجاز الموازنة السنوية – Annual budgeting قرارات مبنية وشبه مبنية – Structured andsemi-structured decisionsتقارير خاصة بالسيطرة Report control orientation – بيانات سابقة وحالية – Past and present dataشؤون موجهة داخليا

Internalorientation – إجراءات تصميم طويلة الأمد .Lengthy design process5
نظم دعم القرار – Decision Support Systems/DSS على مستوى الإدارة مدخلات النظام: بيانات ذات قيمة واطئة المعالجة: تفاعلية مخرجات النظام: تحليل قرارات مثال: تحليل تكاليف عقود –وهي نظم معلومات على مستوى إدارة المنظمة والتي تدمج بين البيانات وبين نماذج تحليلية معقدة ومتطورة – نماذج تحليلية أو أداة تحليل بيانات لغرض دعم صنع القرارات غير الروتينية –نظم دعم القرار تساعد المديرين في صناعة قراراتهم التي تكون فريدة، وسريعة التغيير، وليس من السهل تحديدها مسبقاً –نظم دعم القرار يتوجهون نحو المشكلات التي تكون طرق وإجراءات الوصول إلى الحلول هي ليست معرفة ومحددة مسبقاً –وبالرغم من أن نظم دعم القرار تستخدم معلومات من نظم معالجة التعاملات TPS ونظم المعلومات الإدارية MIS، إلا أنها تأتي بالمعلومات من مصادر خارجيةexternal sources ، مثل أسعار الأسهم الجارية current stock prices، أو أسعار المنتجات المتوفرة لدى المنافسين .productprices of competitors6
نظم دعم الإدارة التنفيذية – Excusive SupportSystems/ESSموجهة إلى المستوى الاستراتيجي مدخلات النظام: بيانات تجميعية إجمالية aggregate dataالمعالجة: تفاعلية Interactiveمخرجات النظام: تقديم مشاريع Projectionsمثال: سنوات خطة عمل لخمسة سنوات
– : year operating plan –5المدراء في الإدارة العليا يستخدمون نظم دعم الإدارات التنفيذية بغرض صناعة القرارات –نظم دعم الإدارة التنفيذية مصمم لتوحيد ودمج incorporateبيانات تخص أحداث وموضوعات خارجية، مثل قوانين جديدة للضرائب أو موضوعات تخص المنافسين، مع معلومات داخلية مستخلصة من نظم المعلومات الإدارية MISونظم دعم القرارات – DSS تعتمد نظم دعم الإدارة التنفيذية برمجيات رسومات هي الأكثر تطوراً، لتستطيع أن تقدم بيانات من مصادر عدة، بشكل مباشر، إلى المدراء التنفيذيين، أو مجالس الإدارة فيها .
–نظم دعم الإدارة التنفيذية يستخدم عادة نماذج تحليلية بشكل أقل خامساً: نظم المعلومات التي تخدم المجالات الوظيفية للأعمال Information systems serving each of the major functional areas of abusiness.
هنالك نظم معلومات لكل مستوى وظيفي في المنظمة الواحدة، تدعم مجالات الوظائف الرئيسية فيها، وهيكالآتي:1 .

نظم معلومات التسويقmarketinginformation systems ، أو نظم معلومات المبيعات والتسويق Sales and marketinginformation systemsويشتمل على إدارة علاقات الزبائن Customer relationmanagement، والتسويق المتفاعل Interactive marketing، والبيع المحوسب Sales forceautomation.

وتعمل نظم معلومات المبيعات والتسويق في إطار النشاطات التالية :أ .

يساعد الشركة في تحديد الزبائن وتوجهاتهم نحو المنتجات والخدمات help the firmidentify customers for the organization's products and services.

ب .

تساعد مثل هذه النظم على تطوير، وتحسين، وبيع، وتزويد الشركة بدعم مستمر لمنتجاتها وخدماتها help develop, promote, sell, and provide ongoing customer support for the firm'sproducts and services.

ج .

عدد من نظم معلومات المبيعات والتسويق تقوم بنشاطات أخرى، من ضمنها إجراءات الطلبات order processing، وتحليل السوق market analysis ، وتحليل الأسعار pricing analysis ، وتوقعات توجهات المبيعات sales trendforecasting2.

نظم معلومات التصنيع والإنتاجManufacturing and productioninformation systems ويطلق عليه بعض الكتاب عمليات الإنتاج Productionoperationsوهو نظام يزود بالآتي :أ .

بمعلومات تخص التخطيط، وتطوير الإنتاج، وجدولة الإنتاج والخدمات provide information for planning, product development, production or service schedulingب .

يزود بمعلومات تتعلق بالسيطرة على انسيابية المنتجات والخدمات controlling the flow of products and servicesج .

هنالك عدد من نظم التصنيع والانتاج التي تساعد في السيطرة على المكائن، وتخطيط الانتاج، وتأمينتسهيلات موقعية أخرى machine control, CAD, production planning, and facilities location.2.

نظم معلومات الموارد البشرية Human resources inf.

أSystems .

تؤمن مثل هذه النظم سجلات العاملين، ومتابعة مهارات العاملين ;maintain employee records

بtrack employee skills, job performance .

دعم التخطيط لتعويضات العاملين، وبضمنها المتطلبات القانونية support planning foremployeecompensation, including pensions and benefits, legal and

جregulatoryrequirements .

التطوير والتدريب المهني training and development, careerpathing د .

تخطيط الموارد البشرية .human resources planning4

نظم معلومات التمويل والمحاسبة Finance and accounting information systems أ .

متابعة ممتلكات المنظمة المالية، وانسيابية التمويل track the organization's financialassets and

بfund flows .

يساعد في متابعة أعمال الحسابات القابلة للاستلام، وتحليل السندات والأوراق التجارية، والموازنة، وتخطيط الأرباح accounts receivable, portfolio analysis, budgeting, and profit planning.

ويقسم عدد من الكتاب هذا النظام إلى نظامين: الأول نظام المحاسبة Accounting، والثاني للتمويل Finance، سادساً: نظم معلومات التسويق، والتسويق التفاعلي Marketing InformationSystems & and Interactive Marketingوظائف إدارة الأعمال بالنسبة للتسويق تتعلق بالتخطيط، والتحسين، والبيع للمنتجات المتوفرة، في الأسواق الموجودة .

وكذلك في تطوير المنتجات الجديدة لأسواق جديدة، بغرض تقديم أفضل الخدمات للزبائن الحاليين وكذلك الزبائن المحتملين .

وعلى هذا الأساس فإن التسويق يلعب دوراً أساسياً في عملية إدارة أعمال المنشأة .

وإن الشركات والمنشآت قد لجأت إلى تكنولوجيا المعلومات لكي تساعدها في أداء الوظائف الأساسية للتسويق في وجه التغيرات المتسارعة في البيئة المعاصرة .

ويوضح المخطط التالي كيف أن نظم معلومات التسويق تزود بتكنولوجيات المعلومات التي تدعم العناصر الرئيسية لوظائف التسويق .

مثال ذلك فإن مواقع الويب الإنترنت، أو عن طريق الإنترانت المرتبط بالإنترنت، والخدمات الأخرى التي تؤمن إجراءات سوق تفاعلية Interactive marketing ممكنة، حيث يستطيع الزبائن من أن يكونوا شركاء في تكوين، وتسويق، وشراء، وتحسين المنتجات والخدمات .

ونظم أتمتة أو حوسبة قوى المبيعات Sales force automationتستخدم حوسبة متنقلة وتكنولوجيا الإنترنت لأتمتة أو حوسبة العديد من نشاطات معالجة المعلومات لأغراض دعم المبيعات وإدارتها .

وكذلك تعمل نظم المعلومات الأخرى على مساعدة مديري التسويق في إدارة علاقات الزبون، وتخطيط الإنتاج، ووضع الأسعار، وقرارات إدارة الإنتاج الأخرى، والإعلان، والترويج للمبيعات، واستراتيجيات التسويق المستهدفة، وبحوث التسويق وخططها .

السوق التفاعلية :Interactive marketing ويقصد به إجراءات التي يركز عليها الزبون في التسويق، والتي يكون أساسها استخدام الإنترنت، والإنترانت، والأكسترانت، بغرض إنشاء تعاملات تتجه بطريقين Two-way transaction، بين الأعمال وزبائنها، أو بينها وبين المهمين من زبائنها .

وإن الهدف من السوق التفاعلي هو تمكين الشركة من استخدام هذه الأنواع الثلاثة من الشبكات بطريقة مربحة ومفيدة، تعمل على اجتذاب الزبائن وإبقائهم ليصبحوا شركاء مع الأعمال في تامين، وشراء، وتحسين المنتجات والخدمات .

ففي السوق التفاعلية لا يكون الزبائن مجرد مشاركين خاملين، بحيث يستلمون إعلانات إعلامية قبل الشراء، ولكنهم يشاركون بشكل نشيط في اتصالات شبكية عملية وإجراءات تفاعلية .

فالسوق التفاعلية تشجع الزبائن على أن يصبحوا جزء من عمليات تطوير الإنتاج .

وهذا يتم باستخدام تكنولوجيا الإنترنت بطرق شتى، مثل الحوارات أو الدردشة ومجاميع النقاش Chat and discussion groups، ونماذج استبيانات من خلال الويب Web forms andquestionnaires، والمراسلات عبر البريد الإلكتروني .

وعلى هذا الأساس فإنه يكون للسوق التفاعلية مردودات غنية بالنسبة إلى بيانات التسويق المهمة، وأفكار عن المنتجات الجديدة، وعلاقات متينة مع الزبائن .

سابعاً: العلاقة المتداخلة بين نظم المعلومات Interrelations between systems هنالك علاقة متداخلة، من جهة، ومتكاملة، من جهة أخرى، بين كل نظم المعلومات، التي تخدم مستويات مختلفة في المنظمة .

ويعتبر نظام معلومات التعاملات (التجارية) مصدر البيانات الرئيسي لكل أنواع نظم المعلومات الأخرى، بينما يكون نظام دعم الإدارة التنفيذية العليا في المنظمة، هو بشكل رئيسي مستلماً للبيانات من نظم المعلومات، في المستويات الأدنى .

كذلك فإن كل الأنواع الأخرى من النظم يحتمل أن تتبادل بالبيانات مع بعضها البعض الآخر .

وإن تبادل البيانات بين نظم المعلومات قد يشمل النظم الأخرى التي تخدم مجالات وظيفية مختلفة .

ثامناً: نظم المنشأة: فوائدها وتحديات تنفيذها enterprise systems: benefits and challengesof implementingهي عبارة عن نظم تسعى إلى تخطيط موارد المنشأة بغرض تزويد عموم المنشأة (أو المنظمة) بنوع من التكامل، من خلال المنطلقات الآتية – :تبني العديد من المنظمات ما يسمى بنظم المنشأةEnterprise systems ، والذي يسمى أيضاً تخطيط موارد المنشأة Enterprise Resource Planning/ ERP، بغرض تزويد عموم المنظمة أو الشركة بنوع من التكامل .

–برمجيات المنشأة تعمل على عمل نموذج لحوسبة العديد من عمليات وإجراءات إدارة الأعمال Enterprise software model and automates manybusiness process، مثل تنظيم ملفات الطلبات، أو جدولة الشحن، بالإضافة إلى تكامل المعلومات عبر الشركة أو المنظمة، والحد من الروابط المكلفة والمعقدة بين نظم الحواسيب في مختلف الأماكن في المشروع –وتستطيع المعلومات من الانسياب من خلال الشركة Information can flow throughout the firm ، وعلى هذا الأساس تستطيع أن تتشارك بإجراءات إدارة الأعمال في التصنيع، والمحاسبة، والموارد البشرية، والجوانب الأخرى في الشركة فوائد نظم المنشأة :وعلى أساس ما تقدم فإننا نستطيع تحديد فوائد نظم المنشأة بالآتي:1 .

تأمين قاعدة متكاملة وواسعة في المنظمة لغرض تنسيق العمليات المشتركة الداخلية: منظمة واحدة One organization2.

توحد العمليات الأساسية للمبيعات والإنتاج والتمويل والموارد البشرية والسوقية)اللوجستية)، في نظام برمجي واحد، بغرض تأمين انسيابية المعلومات عبر المنظمة3 .

يمكن لنظام المنشأة أن يساعد في إيجاد منظمة اكثر تماسكاً، حيث يكون فيها كل شخص يستخدم نظام معالجات ومعلومات موحد، وان يمكنوا من قياس عملهم على أساس معايير أداء موحدة عبر كل أرجاء المنظمة4 .

التنسيق في المبيعات، والإنتاج، والتمويل، والإجراءات اللوجستية التي يؤمنها نظام المشاريع، والذي

يساعد المنظمات في الاستجابة بشكل أسرع لطلبات الزبائن تحديات نظم المنشأة :أما الجوانب السلبية والتحديات التي ينبغي أن تضعها المنظمة في الاعتبار فيمكن أن نلخصها بالآتي:1 .

صعبة البناء .Difficult to build

فهي بالرغم من أنها أثبتت فوائد تنظيمية على مستوى التنسيق والكفاءة، وصناعة القرار، إلا أنها صعبة في بنائها2 .

من النواحي التكنولوجية تتطلب استثمارات تكنولوجية كبيرة3 .

تتطلب تغييرات واسعة وجذرية في إدارة الأعمال4 .

تحتاج الشركات إلى إعادة النظر والعمل بإجراءاتها وأعمالها بغرض جعل المعلومات تنساب بينها بسهولة5 .

ينبغي على العاملين القيام بأعمال ومسؤوليات وظيفية جديدة6 .

تحتاج نظم المشاريع إلى برامجيات معقدة7 .

تحتاج إلى استثمار واسع في الوقت والمال والخبرة8 .

نظراً لأن نظم المنشأة هي متكاملة، لذا فإنه من الصعب إجراء تغيير في جزء واحد من الأعمال، من دون التأثير على بقية الأجزاء كذلك ويمثل المخطط التالي رقم (23) تصوراً لنظام المنشأة التي كتبنا عنه في السطور السابقة تاسعاً: إدارة سلسلة التوريد ونشاطاتها في المنظمة – supplychain management من تطبيقات المنشأة :Enterprise applications إدارة سلسلة التوريد أو التجهيز Supply chain management، والتجارة التعاونية Collaborativecommerce، والشبكات الصناعية Industrial networks، وإدارة علاقات الزبون Customerrelation management، واتلي سنأتي على ذكرها .

إدارة سلسلة التجهيزSupply chainmanagement من تطبيقات نظم المنشأة ، ما يسمى بإدارة سلسلة التوريد supply chainmanagement هي عبارة عن ربط وثيق وتنسيق في النشاطات التي تشتمل على مبيعات، وتأمين أو صنع، وتحريك المنتجات .

وتربط إدارة سلسلة التجهيز بين المجهز زالمصنع والموزع والزبون، لعمليات لوجسية أو سوقية، بغرض التقليص في الوقت، والفائض عن المطلوب، وتكاليف الجرد .

وسلسلة التجهيز هذه هي شبكة من المنظمات، ومن إجراءات عمل تسعى إلى تدبير وتأمين المواد، وتحويل المواد الأولية إلى منتجات مصنعة، نهائية أو وسيطة، بالإضافة إلى توزيع المنتجات إلى الزبائن .

وتربط سلسلة التجهيز بين المجهزين، ومعامل التصنيع، ومراكز التوزيع، وجهات التفريغ، وأماكن بيع المفرد، والأفراد، والمعلومات المطلوبة لهم، من خلال إجراءات محددة، مثل: التدبير، والسيطرة المخزنية، والجرد، والتوزيع، والإيصال إلى بضائع التجهيز والخدمات، من المصادرفالمواد والمعلومات وإجراءات التسديد تنساب من خلال سلسلة التجهيز هذه في اتجاهين: البضائع تبدأ كمواد أولية وتتحرك إلى نظم الإنتاج، حتى تصل إلى الزبائن .

كذلك تشتمل سلسلة التجهيز على حركة معاكسة، حيث تعود المواد لتنساب بالإتجاه المعاكس، من المشترين (رجوعاً) إلى البائعين عاشراً: التجارة التعاونية، والشبكات الصناعية الخاصة، وإدارة علاقات الزبون Collaborativecommerce, Private industrial networks & Customer relationshipmanagementالتجارة التعاونية :Collaborative commerce هي استخدام التكنولوجية الرقمية لتمكين مجموعة من المنظمات في تأمين التصميم، والتطوير، والبناء، والإدارة، بشكل تعاوني لمنتجاتها طيلة فترة انتاجها .

فالشركات تستطيع أن توحد نظمها مع نماذج سلسلة التجهيز بغرض تنسيق توقعات الطلب، وتخطيط الموارد، وتخطيط الانتاج، وسد واستمال النقص، والشحن، والتخزين .

فالشركات تستطيع أن تعمل بشكل مشترك مع المجهزين على تصميم الإنتاج والتسويق .

ويستطيع الزبائن أن يؤمنوا تغذية راجعة إلى المسوقين ليستخدموها في تحسين تصاميم انتاجهم، وفي الدعم والخدمة .

وعن طريق تجهيز الأدوات البرمجية المناسبة يستطيعون أن يساعدو الشركات في تصميم وتطوير بعض أنواع المنتجات .

الشبكات الصناعية الخاصة – :Private industrialnetworks لقد ساعدت تكنولوجيا الإنترنت في جعل الشبكات الصناعية تسهم في إجراءات الأعمال الداخلية للمنظمات Interorganizational business processes، عن طريق تزويدها بمنصة أو قاعدة Platform تمكن مختلف النظم من الشركات المختلفة في تبادل المعلومات .

وقد ساعدت الشبكة العنكبوتية على تمكين الشبكات الصناعية الخاصة من التنسيق في مجال إجراءات أعمال التبادل بين المنظماتTransorganizationalbusiness process ، والذي يؤمن بنية تحتية

ارتكازية للتعاون في مجال النشاطات التجارية .

–وعموماً فإن الشبكات الصناعية الخاصة تسمح بالآتي:1 .

المشاركة في تصميم الإنتاج، وتطويره، والتسويق، والجرد، وجدولة الإنتاج2 .

الاستفادة من البريد الإلكتروني، وتأمين الرسومات والأشكال المطلوبة3 .

العديد من هذه الشبكات هي مملوكة وتدار من قبل الشركات التي تستخدمها فعلاً، في عمليات تنسيقالمشتريات، والطلبات، والنشاطات الأخرى مع المجهزين، والموزعين، واختيار نماذج لإدارة الأعمال إدارة علاقات الزبون :Customer relationship management أما إدارة علاقات الزبون هي الطريقة التي تتعامل بها الشركة مع زبائنها الحاليين والمحتملين الجدد .

وإن إدارة مثل هذه العلاقات هو موضوع يخص إدارة الأعمال واستثمار التكنولوجيا المستخدمة في نظم المعلومات، بغرض توحيد إجراءات إدارة الأعمال المحيطة بتفاعل الشركة مع عملائها في المبيعات، والتسويق، والخدمات الأخرى المقدمة لهم .

فنظام إدارة علاقات الزبون النموذجي يزود الخدمة، من طرف أو نهاية إلى طرف، بالنسبة للزبائن ورعايتهم، من خلال استلام طلباتهم وإرسال منجاتهم حادي عشر: دور نظم إدارة المعرفة في المنظمة Role of knowledge management systems in theenterprise1.

إيجاد وتأمين المعرفة : Creating knowledgeتعمل نظم المعلومات المعرفية بتجهيز العاملين في الحقل المعرفي بالرسومات، والتحليلات، والاتصالات، ووسائل إدارة الوثائق، إضافة إلى الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية.2 .

اكتشاف وتصنيف المعرفة Discovering and codifying knowledge نظم الذكاء الاصطناعي Artificial intelligence systemsيستطيع أن يستنبط، ويدمج الخبرات، من الخبراء البشر لغرض إيجاد نماذج وعلاقات، في كميات كبيرة من البيانات .

ونظم دعم القرار DDS تقوم بتحليل قواعد بيانات واسعة، وتستطيع أيضاً اكتشاف معارف جديدة3 .

المشاركة بالمعرفة Sharing knowledge ك فنظم التعاون الجماعية تستطيع أن تساعد العاملين في الوصول، والعمل في آن واحد، على نفس الوثيقة، ومن مواقع مختلفة، ومن ثم التنسيق بين نشاطهم4 .

توزيع المعرفة : Distributing knowledge فنظم المكتب وأدوات الاتصال تستطيع تأمين الوثائق والأشكال الأخرى من المعلومات، وتوزيعها على العاملين في مجال المعلومات والمعرفة، بغرض ربط

المكاتب إلى وحدات الأعمال الأخرى داخل الشركة وخارجها .

ثاني عشر : اهتمام المديرين بعمليات الأعمال وتكاملها Managers should pay attention to business processes andintegrate themتشير إجراءات الأعمال إلى طريقة تنظيم العمل، وتنسيقه، وتسلط الأضواء على تقديم الخدمات والمنتجات الجيدة .

-Business processes refer to themanner in which work is organized, coordinated, and focused to produce avaluable product to services.

-إجراءات الأعمال تؤمن انسيابية عمل متماسكة للمواد، والمعلومات، والمعرفة . وكذلك الطرق التي تختارها الإدارة لتنسيق العمل .

-Business processes are concrete workflows of material, information, and knowledge, and they also represent unique ways in which organizationscoordinate work, information, and knowledge, and the ways in which managementchoose to coordinate work.

-على الرغم من أن كل من وظائف الأعمال الرئيسية لها إجراءاتها، فإن العديد منها لها وظائف متداخلة، مثل إنجاز الطلبات Although eachof the major business functions has its own set of business processes, manyother business processes are cross-functional, such as fulfilling an order.

-نظم المعلومات تستطيع أن تساعد المنظمات على تأمين كفاءات عالية عن طريق أتمتة أجزاء من تلك العمليات، أو عن طريق مساعدة المنظمة على إعادة التفكير، وصقل مثل هذه العمليات، وخاصة تلك التي لها علاقة بإدارة علاقة العملاء وإدارة سلسلة التجهيز .-Information systems can help organizations achieve great efficienciesby automating parts of these processes or by helping organizations rethink andstreamline these processes, especially those for customer relationshipmanagement and supply chain management.

-فإدارة علاقة العملاء تستخدم نظم معلومات لغرض تنسيق كل عمليات الأعمال المحيطة بالحركة المتداخلة للشركة، مما له علاقة بالعملاء .

Customer relationship management uses information systems tocoordinate all of

إدارةthe business processes surrounding firm's interactions withits customers.- -

سلسلة التجهيز هي الترابط الوثيق للأنشطة ذات العلاقة بشراء، وصنع، وتحريك المنتج .

ونظم المعلومات تجعل إدارة سلسلة التجهيز أكثر كفاءة، عن طريق مساعدة الشركات بتنسيق، وجدولة، وتدابير السيطرة، والإنتاج، وإدارة جرد المخازن، وتوزيع المنتجات والخدمات للعملاء Supply chain management is the closelinkage of activities involved in buying, making, and moving a product.

Information systems make supply chain management more efficient by helpingcompanies coordinate, schedule, and control procurement, production, inventorymanagement, and delivery of products and services to customers.

ثالث عشر: منافع استخدام نظم المعلومات لدعم إدارة سلسلة التجهيز والتجارة التعاونية thebenefits of using inf.

Systems to support supply chain management andcollaborated commerce1.

نظم المنشأة والشبكات الصناعية يمكن أن تؤمن الكفاءات، من خلال التنسيق الأفضل لعمليات وإجراءات الأعمال الداخلية والخارجية .

Enterprise systems and industrial networks promise efficienciesfrom better coordination of both internal and external business processes.2.

نظم المشروع تستطيع أن تساعد في إيجاد منظمة موحدة، والتي من خلالها كل شخص يستخدم عمليات ومعلومات متشابهة، ويقيسون أعمالهم بمقاييس أداء المنظمة الواسعة Enterprise systems can help create a uniform organization in whicheveryone uses similar processes and information, and measures their work interms of organization-wide performance standards.3.

نظام المنشأة يمكن أن يزود الإدارة ببيانات أفضل حول إجراءات الأعمال وأداء تنظيمي شمولي An enterprisesystem could supply management with better data about business processes andoverall organizational performance.4.

نظم المشروع يكون قاعدة (منصة) تكنولوجية واحدة، ، حيث يكون تعريف البيانات نمطي من خلال

المنظمة .

فالتنسيق في المبيعات، والإنتاج، والتمويل، والإجراءات اللوجستية تؤمن بواسطة نظم المنشأة، لتساعد المنظمة على التجاوب السريع مع طلبات العملاء Enterprise systems featurea single information technology platform where data definitions are standardizedacross the organization.

The coordination of sales, production, finance, andlogistics processes provided by enterprise systems helps organizations respondrapidly to customer demands.5.

الحقيقة أن نظم الشركات والصناعات الواسعة صعبة التطبيق بنجاح .

إنها تتطلب تغيير تنظيمي شامل، باستخدام تكنولوجيات معقدة .

كذلك فهي تتطلب تكاليف متوفرة كبيرة، وعلى مدى المنافع طويلة الأجل، والتي من الصعب احتسابها مقدماً .

The reality is that firm and industry-wide systems are very difficultto implement successfully.

They require extensive organizational change, usecomplicated technologies, and require large up-front costs for long-termbenefits that are difficult to quantify in advance.

-وحال تطبيق نظم المنشآت والمشاريع فإنها تكون صعبة التغيير .

حيث أن منظور الإدارة ومتطلباتها تستوجب أن تأخذ بالاعتبار نظرة واسعة ووجهة نظر للشركة والصناعة للمشاكل، وأن تجد الحلول التي تدرك القيمة الإستراتيجية من الاستثمار .

Once implemented, enterprise systemsare very difficult to change.

Management vision and foresight are required totake a firm and industry wide view of problems and to find solutions thatrealize strategic value from the investment.

رابع عشر :أنواع نظم المعلومات من حيث التخصصات الموضوعية Types of Information Systems: specializationتتوزع نظم المعلومات المتخصصة على عدد من المعارف والتخصصات .

فهنالك، على سبيل المثال، نظم المعلومات التسويقيةMarketing InformationSystems/MkIS ، ونظم المعلومات الجغرافية Geographic Information Systems/GIS، ونظم المعلومات المحاسبية Accounting Information Systemsونظمالمعلومات المكتبية، أو نظم إدارة المكتبة Library Management Systems/LMS، ونظم المعلومات الحاسوبية Computer Information Systems/GIS1.

نظم المعلومات التسويقيةMarketingInformation Systems/MkIS نظم المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الطرق والإجراءات التي تؤمن تخطيط، وتحليل، وعرض للمعلومات الضرورية لقرارات التسويق a setof methods and procedures for planning, analyzing and presenting informationnecessary for marketing decisions.

ويركز هذا النوع من النظم على نشاطات المبيعات عادة . sales activities

ونظام المعلومات التسويقي هو ليس إلا طريقة للوصول إلى جمع، ومعالجة، وتخزين المعلومات التي يحتاجها المديرون العاملون في مجال التسويق، في المنظمات، لأغراض صناعة القرار MkIS is but a structured approach forgathering, processing and storing information needed by the marketing managerfor decision-makingوقد تنامى الاعتماد على هذا النظام في ضوء الحاجة الماسة إلية، وفي ضوء الإهتمام الضروري والمتنامي بنظم وتكنولوجيا المعلومات .

ولا تعتبر نظم المعلومات التسويقي في الوقت الحاضر كنظم للإدارة فحسب، بل هي نظم تشغيلية كذلك، حيث توجه هذه النظم نحو نشاطات التسويق .

كذلك فإن نظم المعلومات التسويقية يمكن أن تكون كبيرة ومتطورة في جمع الخبرات المناسبة لفسح المجال واسعاً أمام قرارات المنظمة .

وفي هذا المجال فإن استخدام الإنترنت والشبكة العنكبوتية يكون مناسباً جداً في تطوير وتحسين المبيعات والخدمات، والترويج لها.2 .

نظم المعلومات الجغرافيةGeographic Information Systems/GISنظم المعلومات الجغرافية هي نوع من النظم الحاسوبية، التي تشتمل على مكونات مادية، ومكونات برمجية، وبيانات، تسمح بالعمل الخرائطي والجغرافي للأماكن والمواقع التي يكون لها مقاطع مترابطة، وتمتلك عناصر جغرافية ذات علاقة .

GIS is a type of computer system made ofhardware, software, and data that allows the mapping of spatially related layersthat have a common geographic component.

وهذا النوع من العمل الطبقي الجغرافي يمكن أن يسمح للبيانات من أن تعرض وتحلل في عدد من الأشكال الجغرافية، وتقليديا يكون ذلك على الخرائط .

والبيانات التي هي في أشكال جغرافية غالبا ما تكشف معلومات يكون من الصعب فهمها وملاحظتها في أية طريقة فيها مخرجات حاسوبية تقليدية أخرى، مثل المخططات، أو الجداول، أو القوائم .

مثال ذلك فان استخدام نظام بيانات سكاني طبقي layering demographic dataحسب توزيع الأعمار والدخل، موجودة في مواقع مخزونة لدى جهة معينة على خارطة، يمكن الاستفادة منها .

وعلى أساس ما تقدم فإن نظم المعلومات الجغرافي تعتمد على النظم الحاسوبية المعاصرة، في إدخال وتخزين، ومعالجة، وتحليل البيانات المطلوبة، ومن ثم السعي إلى استخراج المعلومات المطلوبة، والمرتبطة بالموارد أو النتاجات الحضارية، التي هي ناجمة عن تفاعل الإنسان، من جهة، والطبيعة، من جهة أخرى، مرتبطة بمكان أو موقع جغرافي محدد .

ويسمح نظام المعلومات الجغرافي بتجميع وتفسير بيانات ومعلومات كبيرة ومعقدة، لها علاقة بالبيئة، والتوزيع السكاني، وتوزيع الدخل، والتخطيط العمراني والإقليمي، والجيولوجيا، وأية موضوعات أخرى مرتبطة بالتوزيع الجغرافي، ومجمعة من جهات ومصادر متعددة، ومن ثم معالجتها وتحويلها إلى أشكال مفهومة تعين صانعي القرارات في إنجاز أعمالهم واتخاذ قراراتهم بالشكل المناسب، وبالاتجاه السليم.3 .

نظم المعلومات المحاسبيةAccountingInformation Systems/AIS تحتاج المنظمات المعاصرة أن يكون العاملون فيها، ومن ضمنهم المديرون التنفيذيين والعاملون في مجال المحاسبة والنمويل، لديهم المهرة الكافية والوافية في مجالات عمل الحواسيب ونظم المعلومات المحوسبة .

وتحاول المنظمات أن تستخدم وتوظف خريجي الكليات من الذين يحملون مثل هذه المؤهلات والمهارات، إلا أن الجامعات لا زالت تكافح وتسعى لتأمين البرامج والمساقات المناسبة لتأمين تلبية مثل تلك الحاجات المتنامية .

وقد أعلنت العديد من الجمعيات والمنظمات المهنية العالمية المتخصصة في مجال المحاسبة عن حاجتها إلى مفاهيم الحوسبة وتكنولوجيا المعلومات لتكون جزءاً من المعرفة، والمهارات، والقدرات للمهن

المحاسبية .

وإن مثل هذه الجمعيات والمنظمات تعلن بأن مهنة المهنيين المتخصصين في المجال المحاسبي ينبغي أن يكونوا قادرين على تطبيق برامجيات التطوير والتحسين المنتجة، مثل صفحات الجداول وبرامجيات محاسبية محددة، وأن يكونوا قادرين على تفسير وتكامل وتطبيق تكنولوجيا المعلومات Accounting professionals should be able toapply productivity improvement software, such as spreadsheets andaccounting-specific software, and be able to interpret, integrate, and implementinformation technology.

تخصص نظم المعلومات المحاسبية يربط معاً مجموعة مهارات في تخصصين ومجالين للخبرات المتنامية والمتغيرة بشكل سريع، هما المحاسبة وتكنولوجيا المعلومات .

The Accounting Information Systems/AIS major joins together theskill sets of tow areas experiencing rapid growth and change, accounting andinformation technology.

التجارة الإلكترونية .e

Commerce، اتصالات الأعمال إلى الأعمال المباشرة direct business-to-business communication، ومعالجة الأعمال من دون استخدام للورق paperless working processes، ومستجدات تكنولوجية أخرى and manyother technology-intensive innovationsقد أوجدت تحديات وفرص جديدة للمحاسبين الذين يمتلكون أيضاً خبرات في نظم المعلومات .

إن العديد من الوظائف التقليدية المحاسبية قد دمجت وشملت في نظم تتطلب خليط جديد من المعرفة التكنولوجية والمحاسبية .

وإن تخصص نظم المعلومات المحاسبية هو مصمم لتزويد هذا النوع من الدمج للمعرفة ومجموعات المهارات لمواجهة هذه التحديات والفرص الجديدة لعالم تكنولوجيا المعلومات والتعامل معها.4 .

نظم إدارة المكتبةLibrary ManagementSystems/LMS وهنالك مسميات أخرى لهذا لنوع من التخصص مثل: نظام معلومات المكتبة . Library Information Science/LIS

ويؤمن هذا النوع من النظم المحوسبة خدمات تعاونية متقدمة متعددة للمكتبات ومراكز المعلومات المشاركة، وخاصة المكتبات المدرسية .

ومن تلك الخدمات: إجراءات الفهرسة التعاونية المحوسبة، والإعارة ومتابعة المواد المعارة، إجراءات التزويد والمسلسلات (الدوريات) يمكن أن يتم التعامل معها بسرعة، وبكفاءة، وبسهولة .

وإن مديري المكتبات الذين يستخدمون هذا النظام يمكن أن يحققوا العديد من الإنجازات لمكتباتهم والمستفيدين من خدماتها، ومواده .

ويمكن أن نوجز مثل هذه الخدمات بالآتي:1 .

متابعة عدد الكتب التي تقرأ من قبل القراء والمستخدمين، ضمن برنامج القراءة والمطالعة.2 .

لمتابعة الكتب والمواد التي تم استعارتها، من قبل المستخدمين، مما يؤدي إلى التقليل من عدد الكتب والمواد التي يمكن أن تفقد من المجموعة3 .

للتحري عن توجهات وعادات القراءة عند المستفيدين، لغرض متابعة سياسة أكثر كفاءة وتأثيراً في اقتناء وشراء الكتب والمواد الأخرى، وتطويرها.4 .

متابعة طلبات المستفيدين من المكتبة، عن طريق البريد الإلكتروني، فيما يتعلق بالمقالات المتاحة، من خلال قواعد البيانات والإنترنت5 .

التمكن من تنفيذ طلبات الشراء والاشتراك والاقتناء على الخط المباشر، وكذلك متابعة مثل هذه الطلبات، بطريقة سهلة وسريعة وسهلة.6 .

لتحديث الاشتراكات بالدوريات المطلوبة للمكتبة7 .

التمكن من الارتباط بالشبكة العنكبوتية/الويب، التي تشتمل على مجاميع كبيرة، ومتنامية من المواد التعليمية المتاحة8 .

لإضافة أو حذف مواقع على الويب، بغرض تعزيز المناهج الدراسية للجهات المعنية بالخدمة المكتبية والمعلوماتية9 .

لتمكين إدارة المكتبة من متابعة الكتب والمواد التي استحق موعد استرجاعها من المستفيدين، أو إعادة استعارتها10 .

أية خدمات وتسهيلات محوسبة أخرى للمستفيدين من خدمات ونشاطات المكتبة5 .

نظم المعلومات الحاسوبية Computer InformationSystems/CIS لقد أخذت نظم المعلومات الحاسوبية طريقها، كمفهوم تطبقي مهني أو كمسمى أكاديمي علمي، كتحول طبيعي في مختلف المجتمعات الغربية والعربية لما شهدته الحواسيب بوجه خاص وتكنولوجيا المعلومات بشكل عام من تطور وتأثير في

مجمل حركة المجتمع .

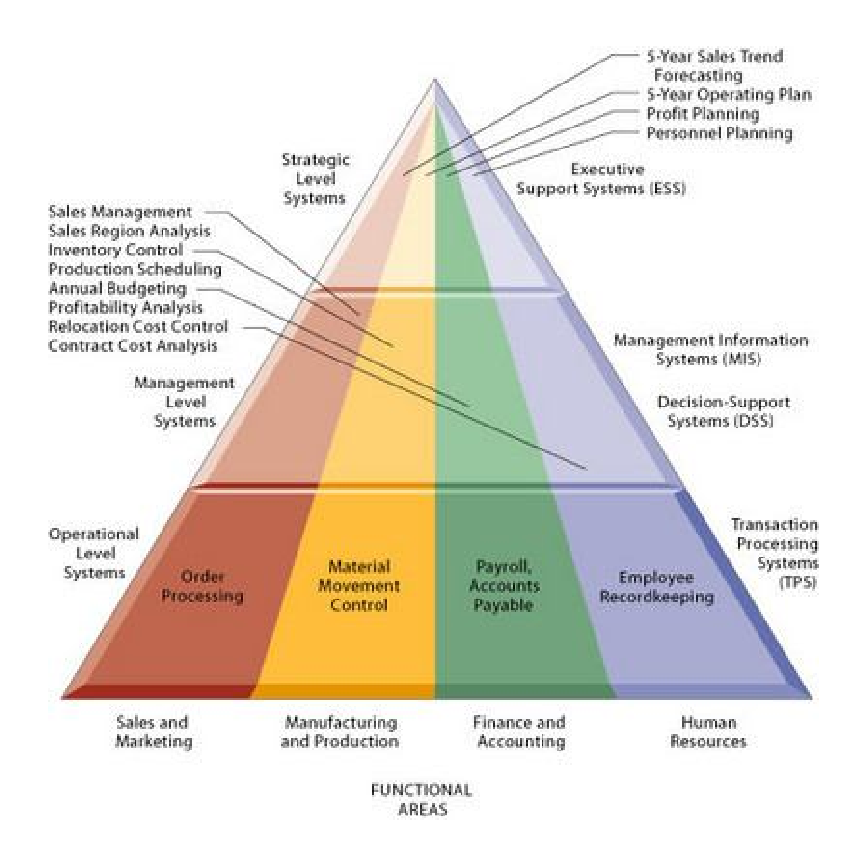
ويستخدم مفهوم نظم المعلومات الحاسوبية الذي يشار إليه بالرمز المختصر CIS بشكل أساس في مجال التدريس والتعليم الأكاديمي، على مستوى الدراسات الجامعية الأولية، وخاصة البكالوريوس، وكذلك على المستويات الأكاديمية العليا والأخرى .

وتركز تدريسات نظم المعلومات الحاسوبية عالمياً على مواد ومفردات عدة، مثل عدد من مساقات الرياضياتseveral mathematical courses ، مثل الإحصاء الرياضي ونظام العد العشري وغيرها

الفصل السادس

دور نظم المعلومات
في المنظمات

دور نظم المعلومات في دعم المنظمات



تلعب تكنلوجيا المعلومات والاتصالات دوراً مهماً وبارزاً في حياة المنظمات التي تعتمد على تكنلوجيا المعلومات حيثُ تقوم على دعم الإدارة المتنوعة في المنظمات تبعاً لأسس ومعايير مختلفة متنوعة تخص كلٌ إدارة .فالنظام هو عبارة عن مجموعة من العناصر والمكونات التي تتفاعل وتتداخل مع بعضها، وذلك من أجل تحقيق هدف معين داخل هذه المنظمة، بينما تمثلُ نظم المعلومات مجموعة من الإجراءات بحيث تتفاعل مع بعضها البعض بغرض معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات) معالجة/ تخزين/ استرجاع) مما يمكن الأفراد من صنع القرارات، وذلك حسب المستويات الإدارية المتنوعة في المنظمات.

وتقوم نظم المعلومات على تحقيق أهداف معينة من خلال تجميع المعلومات/البيانات اللازمة ثم بعد ذلك معالجتها والحصول على مخرجات مع الأخذ بعين الاعتبار التركيز على التغذية الراجعة للتأكد من تحقيق الهدف ,فهي أشبه بالأداة الرقابية على كلٍّ من المدخلات والمعالجة والمخرجات، ومع مراعاة حدود النظام بشكل كامل والانتباه، وأخذ الحَيطة من البيئتين الداخلية، والخارجية فنظم المعلومات تساعد على تعزيز نقاط القوة كّما وتساعد في تشخيص نقاط الضعف وحلها، من خلال توفير المعلومات بالوقت المناسب حيث تتصف المعلومات هنا بالصحة والدقة والشمولية والموضوعية والارتباط والملاءمة. يوجد في الشركات ثلاثة مستويات إدارية متعارف عليها، وهي :الادارة الدنيا، والادارة الوسطى، والادارة العليا،

لذا تبدأ نظم المعلومات بدعم الشركات من خلال توأمة أنظمة المعلومات المختلفة مع المستويات الإدارية التي تناسبها، مثل: نظم معالجة الحركات (Transaction Processing System/TPS)مع الإدارة الدنيا/ التشغيلية، وتوأمة الادارة الوسطى /التكتيكية مع نظم المعلومات الإدارية (Management Information System/ MIS ,) ونظم دعم القرارات (Decision Support System/DSS) وتوأمة الإدارة العليا / الاستراتيجية مع نظم المعلومات التنفيذية (Executives system/ES) ونظم المعلومات الاستراتيجية ,(Strategic Information System) حيث تقوم على دعم كلٍّ من المدخلات والمعالجة والمخرجات. حيث تقوم نظم معالجة الحركات (TPS)على دعم الإدارة الدنيا (Lower Management)من خلال دعم الأعمال الروتينية، والمتكررة مما يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات المهيكلة (فهي قرارات تتوفر عنها معلوماتكافية، لذا يتم اتخاذ القرار هنا في حالة تأكد بيئي تام) أذ تساعد هذه النظم على: – معالجة كميات كبيرة من البيانات – السرعة الفائقة في المعالجة –جمع ومراقبة البيانات التاريخية المتراكمة – تخزين وتحديث البيانات – معالجة البيانات بصورة منظمة يومياً وأسبوعياً – تقديم معلوماتتفصيلية – الدقة والأمان والموثوقية العالية – تكامل البيانات – القدرة على الاستعلام، لذا فإن نظم معالجة الحركات تعتبر المدخل الأولي والأساسي لبقية الأنظمة الأخرى والمستويات الإدارية المتبقية. وتقوم نظم المعلومات الإدارية , (MIS) ونظم دعم القرارات (DSS) على دعم نشاطات وأعمال الإدارة الوسطى (Middle Management) إذ تقوم على اتخاذ القرارات شبه المهيكلة (وهي القرارات التي يتوفر عنها جزء من المعلومات، أما الجزء الَاخر فهو يعتمد على الحدس والخبرة والتخمين) لذا نحتاج الى أنظمة المعلومات من أجل مساعدة متخذ القرار في اتخاذ القرار شبه المهيكل، وكأنه قرار مهيكل ومحسوب اذاً فالقرار شبة المهيكل (المعالج بأنظمة المعلومات في الإدارة الوسطى) يرتقي إلى جودة القرار المهيكل، كما ويساعد نظم دعم القرارات أيضاً على دعم القرارات غير المهيكلة (فهي القرارات التي تعتمد اعتماداً كليا على خبرة وحدس متخذ القرار)، لذا نستخدم أنظمة المعلومات من أجل المساعدة في اتخاذ هذا النوع من القرارات الصعبة عَبرَ توفر نماذج معينّة مثل: نماذج استراتيجية خاصة بالإدارة العليا، ونماذج تكتيكية خاصة بالإدارة الوسطى ,ونماذج عملياتية خاصة بالإدارة الدنيا، لذا عندها ترتقي جودة القرار غير المهيكل هنا إلى درجة جودة القرار شبه المهيكل.

أما بالنسبة لنظم المعلومات التنفيذية ,(EIS) ونظم المعلومات الاستراتيجية (SIS) فهي تقوم على دعم الإدارة العليا ,(Top Management) ولكن يكون الدعم على نطاق أوسع من الأنظمة السابقة حيث تستخدم من أجل دعم الميزة التنافسية، ودعم الغطاء الاستراتيجي طويل المدى، ودعم التخطيط ومبادئ الربح والخسارة في المنظمة، وكيف يكون شكل المنظمة بالمستقبل في عالم متغير، لذا فإن هذا النوع من

الأنظمة تتعلق بالبيئة الداخلية (عَبر توفير البيانات من معالجة الحركات وقواعد البيانات والمعلومات المُعالجة من خلال نظم المعلومات الإدارية، ونظم دعم القرارات والمعلومات الواردة في التقارير الروتينية والمجدولة والخاصة والاستثنائية) والبيئة الخارجية للمنظمة (من خلال المجلات والدوريات والمؤتمرات ومعلومات الأسواق العالمية والبورصات والخبراء والمواقع والمؤسسات والمنافسين) .
وبالتالي يلعب كل نوع من أنواع نظم المعلومات دوراً مميزاً وبارزاً في خدمة المستويات الإدارية المختلفة (كل نظاميدعم مستوى إداري محدد)، ولكن هنالك علاقة تبادلية وطيدة تقوم على الربط بين هذه النظم وذلك من أجل تحقيق أهداف وخطط المنظمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وفي وقت قليل جداً، ولكن في الوقت نفسة نحافظ على جودة المنتج أو الخدمة المُقدمة وهذا ما يُسمى بتكامل أنظمة المعلومات، وكأنها تعمل كنظام موحد، فمن هنا برزت الحاجة إلى نظم المعلومات، لدعم أعمال المنظمات الحديثة في عصرنا الحاضر ومن هنا على المنظمات التي لا تستخدم أنظمة المعلومات ان تبدأ بالاستثمار في تكنلوجيا أنظمة المعلومات.

ماهية دور نظم المعلومات في دعم المنظمات

تلعب تكنلوجيا المعلومات والاتصالات دوراً مهماً وبارزاً في حياة المنظمات التي تعتمد على تكنلوجيا المعلومات حيثُ تقوم على دعم الإدارة المتنوعة في المنظمات تبعاً لأسس ومعايير مختلفة متنوعة تخص كلُ إدارة. فالنظام هو عبارة عن مجموعة من العناصر والمكونات التي تتفاعل وتتداخل مع بعظها، وذلك من أجل تحقيق هدف معين داخل هذه المنظمة، بينما تمثلُ نظم المعلومات مجموعة من الإجراءات بحيث تتفاعل مع بعظها البعض بغرض معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات (معالجة/ تخزين/ استرجاع) مما يمكن الأفراد من صنع القرارات، وذلك حسب المستويات الإدارية المتنوعة في المنظمات.

وتقوم نظم المعلومات على تحقيق أهداف معينة من خلال تجميع المعلومات/البيانات اللازمة ثم بعد ذلك معالجتها والحصول على مخرجات مع الأخذ بعين الاعتبار التركيز على التغذية الراجعة للتأكد من تحقيق الهدف ,فهي أشبه بالأداة الرقابية على كلٍ من المدخلات والمعالجة والمخرجات، ومع مراعاة حدود النظام بشكل كامل والانتباه، وأخذ الحَيطة من البيئتين الداخلية، والخارجية فنظم المعلومات تساعد على تعزيز نقاط القوة كّما وتساعد في تشخيص نقاط الضعف وحلها، من خلال توفير المعلومات بالوقت المناسب حيث تتصف المعلومات هنا بالصحة والدقة والشمولية والموضوعية والارتباط والملاءمة .يوجد في الشركات ثلاثة مستويات إدارية متعارف عليها، وهي :الادارة الدنيا، والادارة الوسطى، والادارة العليا، لذا تبدأ نظم المعلومات بدعم الشركات من خلال توأمة أنظمة المعلومات المختلفة مع المستويات الإدارية

التي تناسبها، مثل: نظم معالجة الحركات (Transaction Processing System/TPS)مع الإدارة الدنيا/ التشغيلية، وتوأمة الادارة الوسطى /التكتيكية مع نظم المعلومات الإدارية Management) Information System/ MIS (, ونظم دعم القرارات (Decision Support System/DSS) وتوأمة الإدارة العليا / الاستراتيجية مع نظم المعلومات التنفيذية (Executives system/ES) ونظم المعلومات الاستراتيجية ,(Strategic Information System) حيث تقوم على دعم كلٍّ من المدخلات والمعالجة والمخرجات .حيث تقوم نظم معالجة الحركات (TPS)على دعم الإدارة الدنيا Lower) (Managementمن خلال دعم الأعمال الروتينية، والمتكررة مما يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات المهيكلة (فهي قرارات تتوفر عنها معلومات كافية، لذا يتم اتخاذ القرار هنا في حالة تأكد بيئي تام) أذ تساعد هذه النظم على - :معالجة كميات كبيرة من البيانات – السرعة الفائقة في المعالجة – جمع ومراقبة البيانات التاريخية المتراكمة – تخزين وتحديث البيانات –معالجة البيانات بصورة منظمة يومياً وأسبوعياً –تقديم معلومات تفصيلية – الدقة والأمان والموثوقية العالية –تكامل البيانات – القدرة على الاستعلام، لذا فإن نظم معالجة الحركات تعتبر المدخل الأولي والأساسي لبقية الأنظمة الأخرى والمستويات الإدارية المتبقية .وتقوم نظم المعلومات الإدارية , (MIS) ونظم دعم القرارات (DSS) على دعم نشاطات وأعمال الإدارة الوسطى (Middle Management) إذ تقوم على اتخاذ القرارات شبه المهيكلة (وهي القرارات التي يتوفر عنها جزء من المعلومات ,أما الجزء الَاخر فهو يعتمد على الحدس والخبرة والتخمين) لذا نحتاج الى أنظمة المعلومات من أجل مساعدة متخذ القرار في اتخاذ القرار شبه المهيكل ,وكأنه قرار مهيكل ومحسوب اذاً فالقرار شبة المهيكل (المعالج بأنظمة المعلومات في الإدارة الوسطى) يرتقي إلى جودة القرار المهيكل، كما ويساعد نظم دعم القرارات أيضاً على دعم القرارات غير المهيكلة (فهي القرارات التي تعتمد اعتماداً كليا على خبرة وحدس متخذ القرار)، لذا نستخدم أنظمة المعلومات من أجل المساعدة في اتخاذ هذا النوع من القرارات الصعبة عَبرَ توفر نماذج معيّنة مثل: نماذج استراتيجية خاصة بالإدارة العليا، ونماذج تكتيكية خاصة بالإدارة الوسطى ,ونماذج عملياتية خاصة بالإدارة الدنيا، لذا عندها ترتقي جودة القرار غير المهيكل هنا إلى درجة جودة القرار شبه المهيكل.

أما بالنسبة لنظم المعلومات التنفيذية ,(EIS) ونظم المعلومات الاستراتيجية (SIS) فهي تقوم على دعم الإدارة العليا ,(Top Management) ولكن يكون الدعم على نطاق أوسع من الأنظمة السابقة حيث تستخدم من أجل دعم الميزة التنافسية، ودعم الغطاء الاستراتيجي طويل المدى، ودعم التخطيط ومبادئ الربح والخسارة في المنظمة، وكيف يكون شكل المنظمة بالمستقبل في عالم متغير، لذا فإن هذا النوع من الأنظمة تتعلق بالبيئة الداخلية (عَبر توفير البيانات من معالجة الحركات وقواعد البيانات والمعلومات

المُعالجة من خلال نظم المعلومات الإدارية، ونظم دعم القرارات والمعلومات الواردة في التقارير الروتينية والمجدولة والخاصة والاستثنائية) والبيئة الخارجية للمنظمة (من خلال المجلات والدوريات والمؤتمرات ومعلومات الأسواق العالمية والبورصات والخبراء والمواقع والمؤسسات والمنافسين) .
وبالتالي يلعب كل نوع من أنواع نظم المعلومات دوراً مميزاً وبارزاً في خدمة المستويات الإدارية المختلفة (كل نظام يدعم مستوى إداري محدد)، ولكن هنالك علاقة تبادلية وطيدة تقوم على الربط بين هذه النظم وذلك من أجل تحقيق أهداف وخطط المنظمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وفي وقت قليل جداً، ولكن في الوقت نفسة نحافظ على جودة المنتج أو الخدمة المُقدمة وهذا ما يُسمى بتكامل أنظمة المعلومات , وكأنها تعمل كنظام موحد، فمن هنا برزت الحاجة إلى نظم المعلومات، لدعم أعمال المنظمات الحديثة في عصرنا الحاضر ومن هنا على المنظمات التي لا تستخدم أنظمة المعلومات ان تبدأ بالاستثمار في تكنلوجيا أنظمة المعلومات.

المعلومات بالأوصاف المطلوبة للإدارات صانعة القرار ، إذ تعادل أهمية القرارات بالضرورة أهمية المعلومات المعتمدة في صنعها .

دور نظام المعلومات الإدارية في صنع القرارات

يتفق اغلب الكتاب على أن دور نظلم المعلومات الإدارية في صنع القرارات يفوق أي دور في أي مجال أخر ، ذلك لان نجاح المنظمة يتوقف على معدل كفاءة إدارتها في صنع القرارات ، وتعد المعلومات الحجر الأساس الذي ترتكز عليه القرارات وبقدر الدقة والشمول وحسن التوقيت في توفير المعلومات الضرورية ترتفع تلك الكفاءة ، من هنا فإن طبيعة القرارات ودرجة الكفاءة في صنعها إنما تتوقف على نوعية المعلومات المستخدمة ودرجة دقتها انطلاقاً من أن القرار الإداري هو عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تقييم النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة .

أولاً :دور نظام المعلومات الإدارية في تجهيز مراكز صنع القرارات بالمعلومات الضرورية :

يتكفل النظام بتوفير المعلومات بالوقت المناسب والكمية والدقة والتكلفة المناسبة وبالشكل الذي يسهم في إتاحة صورة واضحة عن مجال القرار ، وإن أي خلل في القيام بهذه المهمة ينعكس سلباً على وضوح تلك الصورة . وتقع المعلومات التي يحتاجها المدراء صانعوا القرارات بشكل عام في ستة أصناف واسعة هي المعلومات (المعلومات المريحة ، المعلومات التحذيرية ، المؤشرات الرئيسة ، المعلومات عن حالة محددة والمعلومات غير الرسمية والمعلومات الخارجية) .

- المعلومات المريحة : هي المعلومات التي تلخص الوضع العام للمنظمة أو لأنشطتها المختلفة ، وقد تشمل على المبيعات في الفترة الأخيرة أو نتائج عمليات الإنتاج أو الوضع الحسابي للزبائن .
- المعلومات التحذيرية :هي المعلومات التي تحذر المدراء قبل حدوث
- المشكلة أو ظهور الفرصة والتي تستلزم فعلاً إداريا أو تغييراً في الخطط .
- المؤشرات الرئيسية : هي المعلومات الخاصة بالقياسات للجوانب المهمة من الأداء المنظمي مثل العائد على الاستثمار لكل دولار ينفق على الإعلان والمخرجات لكل ساعة عمل .... الخ .
- المعلومات عن حالة محددة : وهي المعلومات عن موضوع محدد يستلزم اهتمام المنظمة أو أحد المدراء .وهذا الموضوع قد يكون أي شيء في المنظمة ، والمدراء عادة ما يتتبعون هذه المعلومات بشكل دقيق .
- المعلومات غير الرسمية : هي المعلومات التي تأتي من المصادر غير الرسمية والتي تأخذ على الأغلب صورة الإشاعات التي تكون صحيحة ودقيقة في بعض جوانبها وتكون غير صحيحة وبعيدة عن الدقة ، ويحاول المدراء الحصول هذه المعلومات بسبب أنها تمثل انعكاسات جيدة لفهم الكيفية التي يفكر بها الأفراد وأيضاً تعكس الحالة التي يمكن أن تتحول إلى مشاكل مستقبلاً فيما إذا لم يلقى الاهتمام المطلوب .
- المعلومات الخارجية : هي المعلومات التي يتم الحصول عليها من خارج المنظمة والتي تعكس مختلف متغيرات البيئة الخارجية العامة والخاصة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية والمنافسة وغيرها .وتعد هذه المعلومات ضرورية جداً في صياغة الرؤية الاسترتجية للمنظمة واعتماد خياراتها ورسم سياساتها وتحقيق أهدافها .

ثانياَ : دور نظام المعلومات الإدارية في استخدام الأساليب الرياضية الحديثة :

لقد أصبحت إدارات المنظمات تدرك مدى الحاجة إلى التحول من أسلوب الإدارة الارتجالية إلى أسلوب الإدارة المخططة الواعية ،والسبيل إلى تحقيق هذا التحول يتمثل في استخدام الأساليب (التقنيات)الرياضية الحديثة في مجال صنع القرارات ، أهم هذه الأساليب هي :

تحليل نقطة التعادل ، السيطرة على المخزون ، البرمجة الخطية ، تحليل الحساسية ، نظرية الألعاب ، شجرة القرارات ، شبكة بيرت ، أسلوب المسار الحرج ، التنبؤات ....

وتسهم هذه الأساليب بدور كبير في صنع القرارات وذلك من خلال :

- ترشيد عملية صنع القرارات : فمعرفة هذه الأساليب وتطبيق نماذجها في حل المشاكل (استغلال الفرص) التي تجابه المنظمة بأسلوب عقلاني والتعامل مع كل حالة وفق معطياتها اعتماداً على

التحليل والاستنتاج بدلاً من اعتماد على الحدس والتخمين ، الأمر الذي يساعد بدوره على صنع القرارات الرشيدة وتجنب الوقوع في دائرة التجربة والخطأ والأخطاء الناجمة عن الاعتماد على الحكم الشخصي .

- تسهيل عملية صنع القرارات : يعني أن النظام يزود المدراء بالمعلومات التي تمكنهم من استخدامها بالطريقة المناسبة عند صنع القرارات ، فنظام المعلومات الذي يوفر معلومات المنافسة يسهل التعامل مع التهديدات التنافسية من قبل الإدارة الإستراتيجية . من هنا وبما أن عملية صنع القرارات تعني الاختيار من بين البدائل المتاحة بعد تقييم النتائج المترتبة على كل بديل ثم اختيار أفضلها ونظراً لإن عدد هذه البدائل قد يكون كبيراً ، أو غير محدد فضلاً عن صعوبة صنع الكثير من القرارات في ظل ظروف التقدم التكنولوجي ومتطلبات البيئة والمنافسة الشديدة الأمر الذي يستلزم بذل جهود كبيرة واستنفاذ وقت كبير ، ولتذليل هذه الصعوبات يمكن الاستفادة من الأساليب السابقة .
- أتمتة عملية صنع القرارات : وهي تعني أن النظام ينجز المهام التي كانت تنجز من قبل الفرد ، إذ تساعد هذه الأساليب في أتمتة عملية صنع القرارات وخاصة المتكررة منها ، فإذا تمت عملية صياغة مشكلة (فرصة) معينة بدقة من خلال إعداد أنموذج لحلها وحصل وان تكرر حدوث ذات المشكلة (ذات الفرصة)، فإنه يمكن تطبيق نفس النموذج في حلها (استغلالها). إذ يمكن برمجة هذا النموذج على الأجهزة التي تتولى عملية صنع القرارات بشكل اتوماتيكي . من الأمثلة على هذه القرارات نموذج السيطرة على المخزون والتي تتحكم الأجهزة بكمية المخزون من خلال تحديد نقطة إعادة الطلب والحدين الأعلى والأدنى والكمية الاقتصادية للطلبية ....

مما سبق وبما أنه يتعذر تطبيق الأساليب أعلاه في ظل غياب المعلومات الضرورية ونظراً لان نظام المعلومات الإدارية هو الذي يكفل توفير هذه المعلومات ، فأن أهمية نظام المعلومات الإدارية تنبع من أهمية استخدام الأساليب السابقة في صنع القرارات .

ثالثاً : دور نظام المعلومات الإدارية في إنجاز مراحل عملية صنع القرارات

لقد جرت محاولات عديدة خلال السنوات الماضية من قبل الفلاسفة والقادة العسكريون وكتاب الإدارة باتجاه تحديد خطوات ومراحل صنع القرارات وتمخضت هذه المحاولات عن حصول الإجماع من قبل الكتاب على إن هذه الخطوات تتمثل بالاتي :

- تحديد المشكلة (الفرصة)
- تحليل المشكلة وتحديد مسبباتها (تحليل الفرصة وأبعادها)

– تحديد البدائل والمفاضلة فيما بينها

– اختيار البديل الافضل وتنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ.

وقد اقترح هربرت سايمون عالم الإدارة المعروف اختصار هذه المراحل بثلاثة فقط هي الإدراك والتصميم والاختيار، حيث يمكن تصور عملية صنع القرار كحركة انسيابية تبدأ بإدراك المشكلة أو الفرصة المتاحة مروراً بالتصميم (تحديد وتقييم البدائل) وانتهاء بالاختيار (اختيار البديل الافضل) مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية العودة مجدداً بنتائج أية مرحلة لاحقة إلى المرحلة السابقة في إطار عملية التغذية العكسية للبدء من جديد ، أي أن هذه المراحل تمثل عناصر متكاملة لعملية واحدة .

والنهج الذي سوف نعتمده في توضيح دور نظام المعلومات الإدارية في إنجاز مراحل صنع القرار هو تقسيم المنظمة إلى ثلاثة مستويات إدارية هي مستوى الإدارة العليا الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية ذلك لأن الأسلوب الذي من خلاله يتم إنجاز هذه المراحل يرتبط على نحو كبير بالمستويات الإدارية وبدور نظام المعلومات في القرارات التي تصنع من قبل كل مستوى ، وفيما يلي توضيحاً لذلك :

1- مرحلة الإدراك :

تميل المشاكل / الفرص في مستوى الإدارة التنفيذية إلى أن تكون متكررة ويمكن تحديدها بسهولة ، بينما تميل المشاكل / الفرص في مستوى الإدارة العليا إلى أن تكون فريدة ومتميزة ويصعب تحديده ، أم مشاكل / فرص الإدارة الوسطى فإنها تكون حلقة انتقال بين مشاكل فرص المستويين السابقين فبعض الإدارات ضمن هذا المستوى تواجه مشاكل / فرص تكون اعتيادية ويسهل تحديدها مثال ذلك إدارة الموازنة في حين نحد أن المشاكل في هذا المستوى مثل إدارة المبيعات يصعب تحديدها .

وعند الكلام عن دور نظام المعلومات الإدارية في تحديد المشاكل / الفرص تبعاً للمستويات الإدارية الثلاثة نجد أن هذا الدور يتصاعد كلما ازدادت درجة صعوبة وتعقيد المشاكل / الفرص أي كلما تدرجنا في المشاكل / الفرص البسيطة المتكررة باتجاه المشاكل / الفرص الصعبة الفريدة والسبب في ذلك يعود إلى اختلاف مواصفات المعلومات المطلوبة والضرورية لتحديد هذه المشاكل / الفرص ، وفي مقدمة هذه المواصفات مصادر هذه المعلومات والفترة الزمنية التي تغطيها إذ يؤدي هذا الاختلاف إلى اختلاف درجة صعوبة عملية توفير المعلومات وأيضاً الجهود المبذولة والتكاليف الضرورية فالبيانات الخاصة بالمشكلة / الفرصة البسيطة تكاد تكون متاحة ومتيسرة داخل المنظمة وأن دور نظام المعلومات الإدارية يتمثل في الجهود التي تبدل لتجميع هذه البيانات وإجراء عمليات المعالجة عليها لتوفير المعلومات الضرورية التي تساعد الإدارة التنفيذية في تحديد هذه المشكلة / الفرصة ، ونظرا لأن أغلب هذه المشاكل / الفرص تكون متكررة أو ذات طبيعة متشابهة عليها يمكن القول بأن ذات المعلومات التي تم استخدامها عند تحديد

المشكلة / الفرصة للمرة الأولى يتم استخدامها أو بعد إجراء تعديلات بسيطة عليها (من خــلال عمليــة التحديث) للمرة الثانية والثالثة / أما بالنسبة للمشاكل / الفرص غير الاعتيادية فأن دور نظــام المعلومــات الإدارية يكاد يعادل مقدار الخسارة المتحققة في حالة عدم التوصل إلى الحل المناسب للمشكلة أو يســاوي كلفة الفرصة الضائعة في حالة عدم استغلالها ، عليه نجد أن تحديد هذه المشاكل أو كشف هــذه الفــرص يستلزم الحصول على معلوما إضافية وبذل جهود أكبر تحمل تكاليف أكثر إذ يتوقف مقــدار الجهــود أو التكاليف التي يكون صانع القار معتمداً على قبولها على درجة صعوبة وأيضا علــى أهميــة المشــكلة أو الفرصة ، عليها وبما أن أغلب هذه المعلومات تكون موجودة خارج إطار المنظمــة ولا تكــون متيســرة بالسهولة التي تتيسر فيها المعلومات من النوع الأول كما يستلزم توفيرها بذل جهود كبيرة واستنفاذ وقــت كبير وتحمل تكاليف عالية فإن أهمية نظام المعلومات الإدارية تتزايد تبعاً لذلك .

2- مرحلة التصميم:

في إطار الأسلوب التقليدي لصنع القرارات فإن مرحلة التصميم تقتضي ، القيام بتحديد مجموعــة البــدائل التي يمكن اعتمادها كحلول للمشكلة / استغلال للفرص ، وفي العديد من الحالات نجد أن الأســلوب يعــد مناسباً جداً لكن من جهة ثانية نجد أن بعض المشاكل / الفرص يمكن مباشرة القرار بخصوصها بالبــديل الأفضل الوحيد ، عليه ولأجل تجنب الخوض في الإشكالات المعلقة بوجود بديل واحد أو عدة بدائل فإننــا سوف نعد مرحلة التصميم بمثابة عملية بناء أو اختيار إنموذج قرار .

ففي المستوى التنفيذي حيث أن هناك مشاكل / فرص معينة تتكرر باســتمرار فــإن النمــاذج المعياريــة الخاصة بحالة معينة من المحتمل أن تكون موجودة وجاهزة وحتى في حالة عدم توفها فإن طبيعة التكرار التي تتسم بها هذه المشاكل / الفرص تبرر الجهود التي ستبذل في بناء النماذج الملائمة لها ، مثــال ذلــك نجد أنه في المنظمات التي تظهر حاجتها إلى تحيد احتياجاتها إلى المواد المخزنية فإنها تلجأ إلــى الكتــب العلمية الإدارية للحصول على النماذج الجاهزة فيها والخاصة بتحديد إلى الكتب العملية الإدارية للحصول على النماذج فيها والخاصة بتحديد الكمية الاقتصادية للطلبية أو الحدين الأدنى والأعلى للمخزون وحتــى في حالة عدم وجودها فإن الحاجة لها تبرر الجهود التي ستبذل في بناء النماذج المطلوبة ، مع التنويه إلى أن نماذج الخزين تكون خاصة جداً ويمكن تطبيقها فقط في إيجاد حلول لمشاكل مخزنية محددة وهي تلــك التي تتطابق إبعادها مع فرضيات هذه النماذج ونظرا لأن هذه النماذج يتكرر استخدامها فإنها تبدو وكأنهــا مختارة من تلك النماذج أكثر من كونها صممت استجابة لظهور مشكلة فرصة معينة .

أما في مستوى الإدارة العليا فإن النماذج تتصف بدرجة أكبر من العمومية في طبيعتهــا ولكنهــا ليســت بالضرورة فريدة قدر تعلق الأمر بالمشاكل / الفرص التي لأجلها صممت ، فقد يحث مثلاً أنه لم يحصــل

قط من قبل حالة اندماج بين شركة للخطوط الجوية وأخرى للحديد والصلب في شركة واحدة ولكن الإدارة التي تفكر بهذا الاتجاه يمكنها الاعتماد في إعداد خطتها المالية طويلة الأمد على أدوات مختلفة مثل المحكاة أو معادلات التدفق النقدي .. الخ إذ تستخدم الإدارة إحدى هذه الأدوات لوصف عملية الاندماج وفي بناء النموذج المالي للشركة المختلطة.

أما في مستوى الإدارة الوسطى فإن هناك أرضية مشتركة في اختيار الأنموذج ليس فقط بسبب أن بعض القرارات في هذا المستوى تعتمد على نماذج محددة وتعتمد أخرى على نماذج عامة وإنما أيضا بسبب أن هذه القرارات تحتاج إلى نماذج هي في بعض أجزائها عامة وفي العض الآخر خاصة تبعاً لحالات استخدامها مثال ذلك البرمجة الخطية التي يمكن عدها من النماذج العامة إذا تم استخدامها على نطاق وساع في تحيد البدائل ولكنها تعد أيضاً نماذج خاصة فيما إذا تم تطبيقها في نطاق ضيق وعلى مشاكل / فرص خاصة ، إذ تعد حسابات النقل من الأمثلة على الاستخدامات الخاصة لأسلوب البرمجة الخطية .

وعدد البحث عن أهمية نظام المعلومات في بناء النماذج يفضل العودة مجددا إلى موضوع استخدام الأساليب الرياضية الحديثة عندما أكدنا على تعذر تطبيق تلك الأساليب في ظل غياب المعلومات الضرورية ، هذا يعني أن نظام المعلومات الإدارية – وبشكل عام – يسهم في مرحلة بناء النماذج في المستويات الإدارية الثلاثة إلا أن درجة هذه المساهمة تختلف باختلاف النماذج المستخدمة ، فإذا كانت النماذج جاهزة ومتاحة فأن دور نظام المعلومات الإدارية يتمثل في التأكد من مدى إمكانية تطبيق الأنموذج على الحالة موضوع القرار وفي توفير المعلومات لضرورية لتطبيق هذا الأنموذج ، أما في حالة عدم توفر الأنموذج الجاهز فأن دور نظام المعلومات يتمثل في المساهمة ببناء الأنموذج الملائم ومن ثم توفير المعلومات الضرورية لوضع الأنموذج موضع التطبيق بغض النظر عن المستوى الإداري الذي يستخدم فيه الأنموذج .

3- مرحلة الاختيار

يمكن عد مرحلة اختيار البديل أو تقويم نتائج الأنموذج جوهر عملية صنع القرارات ففي مستوى الإدارة التنفيذية نجد أن هيكل عملية صنع القرارات يسمح باستخدام نماذج التعظيم ( ) التي تمنح لصانعي القرار أفضل الحلول الممكنة للمشكلة أو أفضل النتائج للفرصة المتاحة ، والحل في هذه الحالة يحتاج فقط إلى اختيار مدى انسجامه مع العمليات ذات العلاقة وتعديله في حالة وجود حاجة إلى التعديل . بينما نجد في مستوى الإدارة العليا فأن صانع القرار يميل إلى تحقيق الرضا من خلال اختيار البديل الأفضل من بين عدد محدد من البدائل وليس بالضرورة البديل الذي يحقق أفضل الحلول النتائج وفي ظل التقويم الشامل لجميع البدائل والسبب في ذلك يرجع إلى طبيعة المشاكل أو الفرص التي يواجهها هذه الإدارة والتي تتسم

بالتعقيد الكبير ومحدودية في الوقت واعتمادا إلى معلومات محددة وعلى قدرات محـــددة لتوظيـــف هـــذه المعلومات على النحو الذي يجعل من المتعذر القيام بتقييم شامل لكل البدائل .
ويتوقف دور نظام المعلومات الإدارية في انجاز هذه المرحلة على مساهمة النظام في انجـــاز المـــرحلتين الأولى والثانية سواء تعلق الأمر بقرارات الإدارة التشغيلية أو الوسطى أو العليا ، وذلـــك لأن المعلومـــات التي يتم توفيرها في مرحلة الإدراك وتحليلها في مرحلة التصميم من خلال الأنموذج المختار يتم اعتمادها في مرحلة الاختيار بعد الأخذ بنظر الاعتبار الإضافات الحاصلة في م ونوع هذه المعلومات بعـــد التقـــدم نحو المرحلة اللاحقة .
ختاما وإذا ما أخذنا بنظر الاعتبار وجود مرحلة رابعة تتمثل في تنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ فإن دور نظام المعلومات يتمثل بالنسبة لجميع المستويات الثلاثة في توفير معلومات التغذية العكسية للتأكـــد مـــن مـــدى سلامة القرار وسلامة تنفيذه وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها واتخاذ ما يلزم لمنع تكرارها .

دور نظم المعلومات الإدارية في تكامل الوظائف الإدارية

المدخل لهذا الموضوع هو تعريف الإدارة على إنها : عملية استغلال الموارد المتاحة للمنظمة من خـــلال ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصولاً إلى الأهداف المنشودة ، إذ يمكن ربط هـــذا المدخل بنظام المعلومات الإدارية ومن ثم تحديد دوره في تكامل الوظائف الإدارية.
ولأجل توضيح هذه الفكرة لابد من إعطاء فكرة مبسطة عن كل وظيفة من الوظائف الإداريـــة الأربعـــة وهي علي التوالي :
التخطيط : يعني إعداد التنبؤات وتحديد الأهداف ووضع الاستراتجيات والموازنات والسياســـات اللازمـــة لبلوغ هذه الأهداف ولا يمكن إعداد هذه الخطط ولا تنفيذها ولا متابعتها في ظل غياب المعلومات .
التنظيم : يعني تنظيم الجهود البشرية وتنسيقها باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة وذلك من خـــلال تحديـــد التقسيمات الرئيسة والثانوية ، الصلاحيات المسؤوليات ، المراكز .... ولا يمكـــن أن يكـــون التنظـــيم فاعلاً إلا عند توفير شبكة اتصالات كفؤة تقوم بتوفير المعلومات الضرورية .
التوجيه : هو مجموعة الأنماط السلوكية التي تستخدمها الإدارة في حفز الأفراد لانجاز العمل كما تقتضيه الخطة ويستلزمه التنظيم ، والتوجيه بهذا المعنى يتضمن القيادية والحفز والاتصالات ، وعلى الرغم مـــن اختلاف الإدارات في أنماطها السلوكية عند مواجهتها لنفس المواقف إلا إن الحد الأدنـــى مـــن متطلبـــات التوجيه يتمثل بتوفير المعلومات عن الأفراد .

الرقابة : تعني قياس أداء الأفراد والجماعات والمنظمة بهدف كشف الانحرافات وتصحيحها بالشكل الـذي ينسجم مع الأهداف المحددة سلفاَ، فالعناصر الجوهرية لوظيفة الرقابة تشمل على قياس والمقارنة والتغذية العكسية والنشاط التصحيحي وكل عنصر من هذه العناصر يحتاج إلى المعلومات .

مما سبق يتضح لنا مدى أهمية المعلومات ليس فقط في إنجاز كل وظيفة من الوظائف الإدارية وإنما فـي تحقيق الضبط والانتظام والدقة والعقلانية في إنجاز كل مها وتوفير شروط التطبيق الصحيح لهـا ، إلـى جانب تحقيق التكامل بين كل وظيفة والوظائف الأخرى ذلك أنه في ظل غياب المعلومات ستنفصل الخطة عن الواقع ومن ثم يتعذر التنفيذ المر الذي ينجم عنه أن تصبح وظيفتا التوجيه والرقابة غير مجدية لسـبب عدم وجود الأساس الذي يعتمد عليه في التوجيه والرقابة . بتعبير آخر فأن أي خلل في إنجاز أي وظيفـة من الوظائف بسبب عدم توفر المعلومات أو نقصها سوف يترتب عليه خلل مركب في إنجـاز الوظـائف الأخرى .

حيث يتفق كتاب الإدارة علو وجود ثلاثة مستويات إدارية في كل منظمة هـي مسـتوى الإدارة العليـا ، مستوى الإدارة الوسطى ، مستوى الإدارة التنفيذية ، إذ تمارس هذه المستويات الثلاثة الوظائف الإداريـة الأربعة ولكن مع اختلاف نسبة الوقت المخصص من قبل كل مستوى في إنجاز كـل وظيفـة مـن تلـك الوظائف ، وبهذا الخصوص نجد أن وظيفة التخطيط تستحوذ على نسـبة كبيـرة مـن إجمـالي الوقـت المخصص للإدارة العليا وبالدرجة الثانية التنظيم ومن ثم التوجيه وأخيراً الرقابة في حدود ضيقة جداً هـذا يعني أن الإدارة العليا ذات توجه تخطيطي بالدرجة الأساس .

أما في مستوى الإدارة التنفيذية فإن العكس يحصل تماماً حيث يتم تخصيص الجزء الأكبر من وقت هـذه الإدارة على الرقابة ومن ثم التوجيه والتنظيم وأخيراً التخطيط في ضيقة جداً ، هذا يعني أن هـذه الإدارة توجه رقابي بالدرجة الأساس .

الوقت المخصص لإنجاز كل وظيفة من قبل المستويات الإدارية

تعد هذه العلاقة بين المستويات الإدارية وبين الوقت المخصص لإنجـاز الوظـائف الإداريـة المنطلـق والباعث الأساسي لضرورات وجود نظام المعلومات الإدارية كلي يؤدي دوره المستهدف والمتوقـع فـي تحقيق التكامل بين الوظائف الإدارية ، ذلك لأن اختلاف هذه المستويات في نسـبة الوقـت المخصـص لإنجاز كل وظيفة يترتب عليها اختلاف المعلومات التي تحتاجها هذه المستويات والتي يجب توفيرها مـن قبل نظام المعلومات ويكون هذا الاختلاف في جانبين أساسيين هما :

محتوى المعلومات ، ومواصفات المعلومات .

أولاً : اختلاف المعلومات من حيث المحتوى :

يمكن تصنيف المعلومات التي يجب علي نظام المعلومات توفيرها إلى ثلاثة أنواع هي :

1- المعلومات الإستراتيجية : هي التي تغطي فترة زمنية طويلة نسبياً وتتعلق بدرجة أساس بصياغة مرامي وأهداف المنظمة ، والخطط طويلة الجل للوصول إلى هذه الأهداف والأمثلة على هذه المعلومات هي تحديد مواقع المشاريع ، مصادر رأس المال ، أنواع المنتجات ، المكائن والمعدات .... الخ .
2- المعلومات التكتيكية : هي التي تغطي الفترة الزمنية المتوسطة الأمد وتتعلق بتنفيذ الإدارة للإستراتيجيات الموضوعة من قبل الإدارة العليا أي أنها تتركز حول وصف الخطط التكتيكية الضرورية لتنفيذ إستراتيجية معينة ، مثال ذلك المعلومات الخاصة بتصميم المصانع واختبار وتدريب الأفراد ، جدولة الإنتاج ، خطط الصيانة ، تخصيصات الموازنة .
3- المعلومات التشغيلية : هي التي تتعلق بعمليات المنظمة اليومية حيث يجب توفير معلومات تفصيلية ودقيقة وبصفة مستمرة ومتكررة عن جميع أوجه النشاط في المنظمة ، مثال ذلك المعلومات المتعلقة بحضور وانصراف الأفراد ، أنواع وكميات السلع المنتجة والمباعة التوقفات الحاصلة في المكائن والمعدات ... الخ

ثانياً : اختلاف المعلومات من حيث المواصفات : يعد الاختلاف في مواصفات المعلومات المطلوبة تبعاً لاختلاف المستويات الإدارية من المسائل الطبيعية جداً ، إذ تشير نتائج الدراسات الميدانية إلى أن هناك اختلافاً جوهرياً في مواصفات المعلومات المطلوبة من قبل كل مستوى إداري ، فالمعلومات التي تحتاجها الإدارة العليا تميل إلى أن تكون خارجية بنسبة كبيرة وأكثر اختصاراً واقل تكراراً بالمقارنة مع المعلومات التي تحتاجها الإدارة التنفيذية والت تميل إلى أن تكون داخلية بنسبة كبيرة وتفصيلية وتتصف بالتكرار .

يجب على نظام المعلومات الإدارية فيما – إذا أريد له تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها – ليس فقط توفير المعلومات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية لكل مستوى إدارية وإنما أيضاً توفير هذه الأنواع الثلاثة بالمواصفات . التي تحقق الانسجام والتكامل بين هذه المستويات وبين مجموعة الوظائف الإدارية التي تنجزها في إطار نسبة الوقت المخصص لإنجاز كل منها وإلا فأن أي خلل في هذا الدور الذي يفترض أن يلعبه نظام المعلومات سوف ينعكس سلباً كما أشرنا سابقاً في صورة خلل مركب في إنجاز هذه المستويات للمهام الموكلة إليها ومن ثم خلل في مسيرة المنظمة ومساعيها باتجاه تحقيق أهدافها .

دور نظام المعلومات الإدارية في تكامل وظائف المنظمة

انطلاقاً من مفهوم نظرية النظم تعد المنظمة مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تسعى إلى تحقيق أهـداف جزئية مشتقة من الهدف الكلي لها ، وعدد تحديد هذه الأنظمة الفرعية وفقاً لهذا الإطار يمكن اعتماد أسس عديدة فبالإمكان مثلاً اعتماد أساس تدفق الموارد ، العمل ، النقود المواد الخام كما يمكن اعتماد أسـاس المستويات الإدارية أو المداخل المختلفة في صنع القرارات وأخيراً يمكن اعتماد أساس الوظائف الرئيسـة التي تمارسها المنظمة وهو الأساس الذي ينسجم مع توجيهاتنا في دراسة موضوع هذا المبحث لأنه يتـيح إمكانية الحصول على تصور واضح عن الأنظمة الوظيفية الفرعية للمنظمة ومن ثم وصف الطريقة التـي تتكامل بها هذه الأنظمة من خلال نظام المعلومات الإدارية .

وبناءاً عليها نجد أنه في أغلب المنظمات يتم تشكيل هذه الأنظمة الوظيفية من خـلال تجميـع الأنشـطة المتشابهة مثال ذلك وظيفة التسويق التي تتشكل من تجميع أنشطة البيـع والتسـعير والإعـلان والتعبئـة والتغليف ، وتتشكل وظيفة الأفراد والموارد البشرية من تجميع أنشطة الاختيـار ، والتعـين والتـدريب وتحديد الأجر والمكافأة .. الخ وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى ، إذ يمكن تحديد هذه الأنظمة الفرعية فـي المنظمة بشكل عام بسبعة وظائف هي : الإنتاج والعمليات ، والتمويل ، التسـويق ، الأفـراد والمـوارد البشرية ، الشراء والتخزين ، العلاقات العامة ، البحث والتطوير مع التنويه إلى أنه لـيس بالضـرورة أن نجد ذات الوظائف في ذلك المنظمات ، وفيما يأتي فكرة موجزة عن كل وظيفة .

1- النظام الفرعي للتمويل : يهتم هذا النظام بالموارد المالية المتاحة للمنظمة واختيار الأسلوب المناسـب في إدارتها ، من خلال كيفية الحصول عليها ومصادر هذه الموارد وسبل وإنفاقها بما ينسـجم والأهـداف الكلية للمنظمة ، فالمهمة الأساسية لهذا النظام هي مقابلة الالتزامات المالية للمنظمة باستخدام الممكن مـن ذلك الموارد وبالشكل الذي يتوافق مع هامش الأمان المخطط ، ولا يتحقق ذلك إلا مـن خـلال الـتحكم بالتدفقات النقدية الداخلة إلى المنظمة والخارجة منها والمترتبة على إجمالي النشاط الـذي تمارسـه هـذه المنظمة وصولاً إلى أهدافها المنشودة ، والسبيل الوحيد إلى تحقيق هذا التحكم بشكل سليم هو فـي تـوفير المعلومات الضرورية

2- النظام الفرعي للإنتاج والعمليات : تستلزم هذه الوظيفة تحول المواد إلى سـلع وخـدمات فمصـانع السيارات تحول العمل ورأس المال والمواد الخام إلى سيارات ومنظمات القانون تنتج الخدمات القانونية ، المنظمات العسكرية تحفظ الدولة من العدوان الخارجي باستخدام العمل ورأس المال وبغض النظر عـن إنتاج السلع أو تقديم الخدمات فإن الأمر يقتضي في كلتا الحالتين توفر المعلومات عن جميع جوانـب هـذا النظام .

3- النظام الفرعي للتسويق : يتولى تحديد الأسواق أو أجزاء السوق التي تعمل المنظمة على خدمتها ، لذا يجب عليه إدارة الموارد المتاحة للمنظمة عدد نقطة التماس بين المنظمة وبين زبائنها ، فمن ناحية نجد أن الوظيفة التسويقية توجه نحو تحديد وتلبية احتياجات ورغبات الزبائن ومن ناحية ثانية تسعى لتحقيق أكبر كمية ممكنة من المبيعات التي تعظم عائدات المنظمة ، هذا يعني أن هدف هذه الوظيفة هو تسهيل تدفق السلع من المنظمة إلى الأسواق ، ولأجل تحقيق ذلك لا بد من وجود تدفق موازي من المعلومات وبالاتجاه المعاكس أي من الأسواق إلى المنظمة .

4- النظام الفرعي للأفراد والموارد البشرية : يستلزم انجاز أي وظيفة اقتصادية وجود الأفراد ، من هنا فإن هذا النظام ينصب على الحصول على هؤلاء الأفراد بالمؤهلات المطلوبة ، تحيد أجورهم والمزايا الأخرى التي ستقدم لهم ، تدريبهن ، تقويم أدائهم ووضع قواعد الانضباط لهم ، هذا يعني أن هذا النظام يعد نقطة التماس المشترك بين المنظمة والعاملين فيها إذ يتحمل هذا النظام مسؤولية مزدوجة من خلال القيام أولاً بتوفير هؤلاء الأفراد وثانياً من خلال تهيأة أجواء العمل المناسبة لهم وفي ظل غياب المعلومات قد يتحول هذين الهدفين المتوازنين إلى هدفين متناقضين على النحو الذي لا ينسجم مع أهداف المنظمة.

- آلية تكامل الأنظمة الوظيفية من خلال نظام المعلومات :

من خلال العرض السابق للأنظمة الوظيفية الفرعية تبين لنا أن انجازها يستلزم توفر المعلومات الضرورية وأن قسماً من هذه المعلومات يتم الحصول عليها من الأنظمة الفرعية الأخرى بسبب اعتمادها بعضها على البعض الآخر ، هذا يعني أن هناك تبادلاً للمعلومات بين هذه الأنظمة الوظيفية ، أي تكاملاً بين هذه الأنظمة عند انجازها لمهامها بحيث تغدو كمجموعة متكاملة وليس مجرد أنظمة مستقلة تعمل بمعزل عن بعضها البعض الأمر الذي يحتم وجود أداة معينة تسهل مهل هذا التبادل وتحقق ذلك التكامل ، وهذه الأداة هي نظام المعلومات الإدارية الذي يمكن عدة كنظام فرعي خاص إلى جانب الأنظمة الوظيفية الفرعية السبعة السالفة الذكر ، إذ تعد هذه العملية تبادل – المعلومات وتحقيق التكامل بين هذه الأنظمة – الباعث الأساس لحتمية وجود نظام المعلومات الإدارية لكونه يمتلك إمكانية القيام بمثل هذه العملية ، من هنا ولكي يصبح ممكنا اعتماد إجابة محددة ودقيقة على التساؤل الخاص بكيفية مساهمة نظام المعلومات في تكامل الأنظمة الوظيفية الفرعية نرى من الضروري تحديد الدورة الاقتصادية للموارد المتاحة للمنظمة في إطار تلك الأنظمة الفرعية والتي ستكون موضوعاً لنظام المعلومات الإدارية المستهدف الذي سيمثل الجهاز العصبي المحرك لهذه الأنظمة من خلال مساهمته في تنظيم تلك الدورة وانسيابيتها بكفاءة .

إن القيام بمجموعة الفعاليات والأنشطة الاقتصادية في إطار الأنظمة الوظيفية على مستوى المنظمة يتم من خلال استخدام الموارد المتاحة والمتمثلة بالمواد الخام والمعدات الدائمة الأمر الذي يستدعي إخضاعها

للسيطرة والتنظيم في إطار تكاملي مستهدف ، فبالنسبة للموجودات الثابتة مثلاً فإن حركتها – دورتها – تتمثل من خلال عملية إعادة الإنتاج في ظل العوامل المادية المحددة بصيغة تكاليف الاندثارات والصيانة .. الخ أما بالنسبة للموجودات المتداولة والتي تتحرك بالتتابع في الدورة الاقتصادية من دائرة الإنتاج إلى مساحة التداول فإن حركتها هذه بصيغتها المؤشرة تتم في إطار الدورة الاقتصادية بعد خضوعها لتغييرات مضافة من خلال عملية التراكم نتيجة إعادة الإنتاج .

إذ تمثل الدورة الاقتصادية عملية تحويل النقود إلى سلع وخدمات لأغراض البيع ومن ثم بيع هذه السلع والخدمات لأجل تحويل الموارد إلى نقد مجدداً والمنظمات الناجحة – بالطبع – هي المنظمات التي تحقق نقداً أكبر من بيع السلع والخدمات مقارنة مع ما تنفق للمواد الخام والسلع والخدمات التي تحصل عليها .

وكل منظمة بغض النظر عما إذا كانت تنتج السلعة أو الخدمة لها دورة اقتصادية فالمنظمة الصناعية تنتج السلع والمنظمة التجارية تشتري لإعادة بيعها والمنظمة الخدمية التي تشتري الخدمة من الأفراد العاملين وتقوم ببيعها .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المنظمة يجب أن تولد النقد من خلال نشاط المالية .. وهذه النقود تأتي عادة من المستثمرين (مثل حملة الأسهم أو المقرضين كالبنوك والأفراد) وتنفق هذه النقود في مجالات الاتفاق المختلفة لأجل الحصول على جهود الأفراد من خلال دفع الأجور ولشراء المواد الخام والسلع والخدمات ومن ثم تحويلها إلى سلع وخدمات أخرى من خلال نشاط التحويل (في المنظمة الصناعية يسمى نشاط التحويل ، الإنتاج) .

نشاط الإيرادات يتألف من بيع السلع والخدمات إلى الزبائن وتجميع العائدات منهم التي تكون على نوعين إما نقداً أو حسابات مدنية ، والنشاط المالي يكون مسؤولاً عن تجميع المبالغ من المدينين ودفع المستحقات إلى العاملين والمجهزين وخلال نشاط المالية فإن النقود غير المستخدمة يتم استثمارها في السندات قصيرة الأمد لحين ظهور الحاجة إلى النقد في مجالات الإنفاق ، وعند هذه النقطة تبدأ الدورة الاقتصادية من جديد مع اتفاق النقد على المواد الخام الإضافية وعلى السلع والخدمات ، وفي الحقيقة يحصل التدفق في هذه الدورة الاقتصادية على نحو متصل ، إذ تشترك كل الوظائف التقليدية للمنظمة مثل المالية / الحسابات الإنتاج والعمليات ، الأفراد ، التسويق وفي بعض الأحيان قد تكون مساهمة إحدى الوظائف أكبر من غيرها ، مثال ذلك المالية والحسابات تكون مساهمة رئيسة في أنشطة الإنفاق والعائدات والجوانب المالية ، في حين تسهم الإنتاج والعمليات في أنشطة الإنفاق والتحويل ، التسويق يسهم في نشاط العائدات على نحو رئيسي والأفراد في نشاط التحويل .

وهكذا نجد إنه من أجل إنجاز الدورة الاقتصادية بسهولة لابد من إخضاعها إلى تطبيقات نظام المعلومـات بهدف تحقيق التكامل فيما بينها وذلك من خلال جمع البيانات ومعالجتها وتوصيل المعلومات إلى الأنظمـة الفرعية التي تمارس تلك النشاطات والفعاليات .

دور نظام المعلومات الإدارية في تحقيق المزايا التنافسية

لا بدل من الإشارة إلى أن المزايا التنافسية ليست بالفكرة الحديثة فهي ظهرت فـي أواخـر السـبعينيات وتستند هذه الفكرة على نجاح اليابانيين في اختراق الأسواق العالمية ، ويمكن تعريف المزايا التنافسية على أنها الوضع الذي يتيح للمنظمة الفرصة لتحقيق الأرباح العالية مقارنة مع المنافسين وذلك من خلال :

- تمييز منتجات المنظمة عن منتجات المنافسين .
- التركيز على تقسيمات سوقية محددة.
- الاقتصار على الإنتاج أو قنوت التوزيع .
- استخدام هياكل سعريه (تكلفة) مختارة .

وسواء تم استخدام واحد من هذه الأساليب أو مجموعها فإن الهدف المنشود سيكون متفرداً ومتمـايزاً على نحو أفضل عن المنظمات الأخرى ويساهم نظام المعلومات بدور كبير في اعتماد هذه الأساليب أو تعزيز استخدامها . وفيما يلي نستعرض دور نظام المعلومات لإدارية في تحقيق المزايا التنافسية . حيث يمكن تجسيد أهمية دور نظام المعلومات من خلال المزايا التي يمكن أن يحققهـا عنـد اعتمـاد تطبيقاته على نحو سليم وهي .

أولاَ: اختصار وقت تسويق المنتج :

يعد وقت الوصول إلى السوق عاملاً في تحقيق المزايا التنافسية وبخاصة عند طرح المنتجات الجديـدة وبشكل عام هناك ثلاثة عوامل حاسمة تلعب دوراً كبيرا في تحديد السرعة التي مـن خلالهـا يمكـن طرح المنتج في السوق وهي :

-الوقت المطلوب لإنجاز المهام مثل التصميم الهندسي، التصنيع .....

-الوقت المستنفذ بين المهام المنجزة كما هو الحال بالنسبة للتصميم المعاد عندما يبقى في الانتظار عند مهندسي الإنتاج لحين إتاحة فرصته في الإنتاج .

-الوقت المستنفذ في إعادة العمل .

إذ يمكن لنظام المعلومات تقليص هذه الأوقات وذلك بتسريع انجاز المهـام مـن خـلال إتاحـة المعلومات عند الحاجة إليها .وتقديم الدعم لإدارة المهام ، والسماح لكل المخولين من أعضـاء فريـق المشروع بالوصول إلى كل المعلومات الضرورية .

ومثال على ذلك يشير أحد خبراء مجموعة "CIM" إلى أن مثل هذا النظام يؤدي إلـى تقلـيص وقت تصميم المنتج بنسبة تتراوح بين (20%–30%) ، كما يشير خبيـر آخـر إلـى أن التخفـيض النموذجي في الوقت الضائع الكلي للإنتاج يصل إلى (40%) .

ثانياَ: تحسين إنتاجية التصميم :

يتيح نظام المعلومات الأدوات الملائمة على النحو الذي يزيد من إنتاجية المهندسين ، إذ أن وجود هذا النظام يوفر الأدوات الصحيحة للوصول إلى المعلومات بفاعلية ، كما أن عملية التصميم بحد ذاتها يمكن أن تختصر على نحو دراماتيكي ، وتشير الدراسات إلى أنه في الكثير من المنظمات فإن نسـبة كبيرة من تصاميم المنتجات الجديدة تتكون إما من الأجزاء الحالية أو من الجزاء الحالية بعـد إجـراء التعديلات البسيطة عليها . وهناك دليل على أن معظم المصنعين يمكـنهم أن يعيـدوا دورة تصـاميم منتجاتهم إلى حد كبير من خلال إدارة ما يسمى بـ " المحفظة التصميمية" الحالية علـى نحـو أكثـر فاعلية

ثالثاَ :التحكم الأفضل بالمشاريع:

يستلزم تطوير المنتجات الجديدة مخاطر عالية واستثمارات مهمة في الأموال والوقت مـع معـدل فشـل عالي ، عليه تجد أغلب المنظمات أن المنتجات الجديدة تعد ضرورية لتفوق المنظمة وبسبب ذلـك يشـكل جزءاَ مهماَ من إستراتجية المنظمة التي يجب أن تركز على التحكم الأفضل بمشاريع تطوير المنتجات إذ يعد السبب الأساسي لتأخر اغلب مشاريع تطوير المنتج ليس إلى سوء التخطيط وإنما بالدرجة الأولى إلـى كونها تقع خارج نطاق السيطرة بسبب الحجم الهائل من البيانات التي تتولد عن المشروع .

يسهم نظام المعلومات في البقاء المشروع ضمن السيطرة الدقيقة على المعلومـات التـي يعتمـد عليهـا المشروع ،ويمكن تعزيز السيطرة من خلال التدفق الأوتوماتيكي للبيانات والمعلومات والتنفيذ الإلكترونـي للإجراءات على النحو لذي يجعل من الاستحالة إهمال عملية الجدولة أو تجاهلها .

وبالتالي نجد أن استخدام نظام المعلومات الإدارية يلعب دور كبير في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة وله دور كبيرة في تعزيز هذه المزايا التنافسية .

تصنيف انواع نظم المعلومات

أولاً: نظم المعلومات التي تخدم الهرم الإداري للمنظمة

نستطيع أن نصنف نظم المعلومات التي تخدم المنظمات وتنظيماتها المتسلسلة الهرمية في اتجاهين أساسيين، هما: النظم التي تخدم كل مستوى من المستويات التنظيمية الأربعة المتسلسلة إدارياً، ثم النظم الشمولية التي تتعامل مع هذه المستويات، وعددها ستة نظم. وسنوضح لكلا من هذين التقسيمين بالآتي.

أ. النظم الأربعة التي تخدم المستويات التنظيمية:

- بسبب وجود اهتمامات متباينة ومختلفة، وكذلك تخصصات ومستويات هي الأخرى متباينة ومختلفة، في المنظمة، فإن هنالك أنواعاً من النظم، هي الأخرى فيها نوع من التباين والاختلاف. ومن الجدير بالذكر هنا أنه لا يوجد نظام معلومات منفرد واحد يمكن أن يزود كل المعلومات التي تحتاجها المنظمة، بمستوياتها المتعددة.
- ومن جانب آخر فأنه من الممكن تقسيم وتصنيف نظم المعلومات، وعلى أساس المستويات التنظيمية الأساسية التي تقدم الدعم لها، ابتداء من المستوى الأدنى، وصعوداً إلى المستويات الأعلى، وكآلاتي:

1. مستوى العمليات leveloperational ، والذي يمثل القاعدة الأساسية لحركة المنظمة، ويشتمل على إدارة عملياتها
2. المستوى المعرفي levelknowledge ، والذي يشتمل على العاملين في مجالات البيانات والمعلومات والمعرفة
3. المستوى الإداري management level ، والذي يشتمل على إدارات المنظمة الوسطى
4. المستوى الإستراتيجي strategic level ، والذي يشتمل على الإدارات العليا، أو إدارات العمل الاستراتيجي في المنظمة

ب. النظم الستة التي تتعامل مع المستويات التنظيمية:

وهذه المستويات الأربعة، التي أشرنا إليها وأوضحناها في المخطط، تحصل على الخدمات المعلوماتية عادة من خلال ستة أنواع من نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، والتي تصمم لأغراض مختلفة، ولجمهور من المستخدمين المختلفين، هي:

1. نظم معالجة المعاملات (التجارية) transaction processingsystems

والتي تتخصص في التعامل مع مجالات عدة في المنظمة، مثل متابعة الطلبات ومعالجتها، ومتابعة ما يتعلق بالأجور، وكذلك السيطرة على المكائن والمعدات، ومتابعة التعويضات. وكلها تخدم مستوى

العمليات والتعاملات التجارية في المنظمة، التي تتابع انسيابية العمل اليومي الروتيني للتعاملات التي هي ضرورية لأداء أعمال المنظمة track the flow of the daily routine transactionsthat are necessary to conduct business..

2. نظم المكتب office systems

والتي تتعلق بوظائف المعالجة المحوسبة للكلمات، والنشر المكتبي، وتصوير الوثائق التي تعتمد عليها أعمال وإجراءات المنظمة، وكذلك تأمين التقويمات الزمنية calendars المطلوبة

3. نظم العمل المعرفي knowledge work systems

وتتعلق وظائفها بالمحطات الهندسية، ومعالجة البيانات، ومحطات الرسومات، والمحطات الإدارية، وتصوير الوثائق، والمفكرات اليومية الإلكترونية والتي تخدم مستوي العمل المعرفي وكذلك مستوى نظم المكتب.

4. نظم دعم القرار decision–support systems

والمتعلقة أعمالها بتحليل مبيعات الإقليم الذي تقدم خدماتها ومنتجاتها له، وكذلك جدولة الإنتاج، وتحليل التكاليف والأسعار والأرباح، إضافة إلى تكاليف العقود.

5. نظم المعلومات الإدارية management information systems.

مثل التحليل الإقليمي للمبيعات، وتحليل التكاليف، والموازنة السنوية، وإعادة توزيع التحليل، والتي هي تخدم نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية

6. نظم الدعم التنفيذي executive support systems .

ومن الأمثلة على نظم دعم الإدارات العليا التي تخدم المستوى الإستراتيجي، تنبؤات اتجاهات المبيعات، تطوير خطة العمليات، تنبؤات الموازنة.

ثانياً: نظم معالجة التعاملات/المعاملات التجارية

هنالك خمسة أنواع من نظم التعاملات، أو المعاملات التجارية في المنظمة، هي:

أ. نظم المبيعات والتسويق Sales/marketing systems. وتؤدي وظائف عدة، منها: إدارة المبيعات، وبحوث السوق، والتحسين، وتحديد الأسعار، ووظائف المنتجات الجديدة.

ومن أمثلتها التطبيقية نظم معلومات طلبات المبيعات orderinformation systems ، ونظم بحث السوق market researchsystems، ونظم وكالة وعمولة المبيعات sales commission systems

ب. نظم التصنيع والإنتاج Manufacturing/production systems: وظائفها الأساسية هي

الجدولة scheduling ، والمشتريات purchasing ، والشحن والاستلام shipping/receiving ، وهندسة العمليات engineering ، ووظائف العمليات operations functions الأخرى. ومن أمثلتها: نظم السيطرة على المكائن machine controlsystems ونظم طلبات الشراء purchase order systems ، ونظم السيطرة النوعية quality control systems

ج. نظم التمويل والمحاسبة Finance/accounting systems: والتي تؤمن وظائف الموازنة budgeting ، وعمل ما يسمى بالأستاذ العام general ledger ، والكشوفات والفواتير billing ، ومحاسبة التكاليف cost accounting functions. ومن أمثلة نظمها وتطبيقاتها: نظم الحسابات المستلمة والمدفوعة accountsreceivable/payable systems ، ونظم إدارة التمويل fundsmanagement systems، ونظم الأستاذ العام general ledgersystems

د. نظم الموارد البشرية Human resource systems والتي تؤمن سجلات العاملين personnel records ، والامتيازات benefits ، والتعويضات compensation ، وعلاقات العاملين labor relations ، والتدريب training ، ووظائف المرتبات والأجور payrollfunctions. ومن أمثلتها نظم سجلات العاملين/الموظفين systemsemployee records ، ونظم الامتيازات benefit systems ، ونظم التعويضات systems compensation ، ونظم السيرة المهنية careerpath systems

هـــ. نظم أخرى. وتعتمد على طبيعة عمل المنظمة وتخصصاتها. فإذا كانت جامعة مثلاً فإن وظائفها تكون: القبول admissions ، وسجلات المساقات course records، وشؤون الخريجين Alumni...الخ.

ثالثا: نشاطات نظم معالجة التعاملات الرئيسية

نظم معالجة التعاملات تعمل على الحصول على، ومعالجة البيانات التي تقدم توصيفات لتعاملات الأعمال. كذلك تعمل على تحديث قواعد بيانات المنظمة، وتنتج شتى أنواع المعلومات والمخرجات. وعموماً فإن نشاطات نظم معالجة التعاملات الرئيسية يمكن أن نحددها بإدخال البيانات Data entry، ومعالجة التعاملاتTransaction processing ، وإدامة قواعد البيانات Database maintenance ، وإنتاج وتوليد التقارير والوثائق Document and report generation ، ومعالجة الاستعلامInquiry processing

1. إدخال البيانات Data entry: الحصول على البيانات الخاصة بالأعمال هي الخطوة الأولى والنشاط الأول من نشاطات وخطوات دورة معالجة التعاملات. مثال ذلك، بيانات التعاملات ربما

تجمع عن طريق نقطة أو محطة المبيعات point–of–sale terminal باستخدام المسح الضوئيOptical scanning للرموز المسجلة على البضاعةBar codes ، وكذلك قارئ بطاقة الائتمانCredit cardreaders ، وذلك يتم في متجر لبيع التجزئة أو المفرد، أو أعمال أخرى. أو أن بيانات التعاملات يمكن أن ترسل عن طريق تجارة إلكترونية موقع على الويب في الإنترنت. فيكون هنالك تسجيل ومراجعة للبيانات بغرض أن تؤمن للمعالجة.

2. معالجة التعاملات Transaction processing: وتعمل نظم معالجة التعاملات التجارية عادة بطريقتين رئيسيتين،هما: المعالجة بالدفعاتBatch processing ، حيث يتم معالجة بيانات التعاملات بعد أن تتجمع في خلال فترة زمنية محددة، وبشكل منظم. أما الطريقة الثانية فهي المعالجة بالوقت الحقيقيReal–timeprocessing ، الذي يسمى المعالجة على الخط المباشر Onlineprocessing ، حيث يتم معالجة البيانات فوراً، بعد تنفيذ المعاملة، ويعتمد ذلك على الإمكانات المتاحة في نظم المعلومات

3. إدامة قواعد البياناتDatabase maintenance: حيث يتم مراجعة وإدامة وتغذية قاعدة بيانات المنظمة، بواسطة المعالجة التي تتم في نظم تعاملاتها، لكي تبقى القاعدة دائماً صحيحة وبياناتها مستحدثة. وينبغي أن يتم التحديث بشكل يومي منتظم، بغرض أن تبقى بيانات قاعدة بيانات المنظمة دقيقة وحديثة. فالمبيعات التي تتم إلى زبون ما فإنها تنعكس على زيادة في رصيد الزبون، من جهة، وكذلك على نقص في جرد الموجودات من المنتجات.

4. إنتاج وتوليد الوثائق والتقارير Document and reportgeneration: حيث تنتج نظم معلومات التعاملات شتى أنواع الوثائق التقارير، مثل طلبات الشراء Purchase orders، وصولات البيع والدفعPaychecks and sales receipts. وقد تأخذ التقارير شكل قائمة الدفع أو المرتب الشهري، أو تقارير مراجعة الحساباتPayroll register, or edit reports

5. معالجة الاستعلامInquiry processing : فالعديد من نظم التعاملات تسمح للمستخدم من استخدام الإنترنت، والإنترانت، والأكسترانت، ومتصفحات الويب، أو لغات إدارة استعلام قواعد البياناتDatabase management query languages ، لغرض توجيه الاستفسارات واستلام الردود، المتعلقة بنتائج نشاطات معالجة التعاملات. مثال ذلك قد تحتاج الحصول على اجابة على نتيجة طلبات المبيعات، أو الرصيد، وتحصل غلى الإجابة من خلال شاشة حاسوبك الشخصي. وهكذا

رابعا:ملاحظات أساسية عن نظم المعلومات الأخرى

1. نظم معالجة التعاملات الرئيسيةTransaction processingsystems . والذي تطرقنا إليه

سابقاً

2. نظم العمل المعرفي Knowledge Work Systems/ KWS

- هو نظام على المستوى المعرفي، تكون مدخلاته ومخرجاته كالآتي:

مدخلات النظام Inputs: أوجه مختلفة من التصميمات Design specs

نوع المعالجة Processing: نمذجة أو عمل نماذج Modeling

مخرجات النظام Outputs: تصاميم Designs ، رسومات graphics

المستخدمون Users: الموظفون الفنيون والمتخصصون Technicalstaff and professionals

- مثال على ذلك: محطة عمل هندسية Engineering work station

3. نظم حوسبة (أتمتة) المكتب Office Automation Systems

- يهدف إلى تحقيق هدف مكتب بلا ورق "Paperless Office"

- وإعادة تصميم لانسيابية العمل Redesign of work flow

- والتكامل في البرمجياتIntegrated software

- وعمل تصاميم Ergonomic design

- هنالك فضاء عمل مشرق، ومفرحBright, cheerful work space

4. نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems

- مدخلات النظام Inputs : بيانات ذات قيمة عالية High volumedata

- نوع المعالجة Processing: نماذج بسيطة Simple models

- مخرجات النظام Outputs: تقارير موجزة Summary reports

- المستخدمون Users: المدراء الوسط Middle managers

مثال على ذلك: إنجاز الموازنة السنوية Annual budgeting

- قرارات مبنية وشبه مبنيةStructured and semi-structureddecisions

- تقارير خاصة بالسيطرةReport control orientation

- بيانات سابقة وحاليةPast and present data

- شؤون موجهة داخلياInternal orientation

- إجراءات تصميم طويلة الأمد Lengthy design process

5. نظم دعم القرار Decision Support Systems/DSS

- على مستوى الإدارة

مدخلات النظام: بيانات ذات قيمة واطئة

المعالجة: تفاعلية

مخرجات النظام: تحليل قرارات

مثال: تحليل تكاليف عقود

– وهي نظم معلومات على مستوى إدارة المنظمة والتي تدمج بين البيانات وبين نماذج تحليلية معقدة ومتطورة

– نماذج تحليلية أو أداة تحليل بيانات لغرض دعم صنع القرارات غير الروتينية

– نظم دعم القرار تساعد المديرين في صناعة قراراتهم التي تكون فريدة، وسريعة التغيير، وليس من السهل تحديدها مسبقاً

– نظم دعم القرار يتوجهون نحو المشكلات التي تكون طرق وإجراءات الوصول إلى الحلول هي ليست معرفة ومحددة مسبقاً

– وبالرغم من أن نظم دعم القرار تستخدم معلومات من نظم معالجة التعاملاتTPS ونظم المعلومات الإداريةMIS ، إلا أنها تأتي بالمعلومات من مصادر خارجية external sources، مثل أسعار الأسهم الجاريةcurrent stock prices ، أو أسعار المنتجات المتوفرة لدى المنافسينproduct prices of competitors

6. نظم دعم الإدارة التنفيذية Excusive Support Systems/ESS

– موجهة إلى المستوى الاستراتيجي

مدخلات النظام: بيانات تجميعية إجمالية aggregate data

المعالجة: تفاعليةInteractive

مخرجات النظام: تقديم مشاريعProjections

مثال: سنوات خطة عمل لخمسة سنوات5-year operating plan :

– المدراء في الإدارة العليا يستخدمون نظم دعم الإدارات التنفيذية بغرض صناعة القرارات

– نظم دعم الإدارة التنفيذية مصمم لتوحيد ودمجincorporate بيانات تخص أحداث وموضوعات خارجية، مثل قوانين جديدة للضرائب أو موضوعات تخص المنافسين، مع معلومات داخلية مستخلصة من نظم المعلومات الإداريةMIS ونظم دعم القرارات DSS

– تعتمد نظم دعم الإدارة التنفيذية برمجيات رسومات هي الأكثر تطوراً، لتستطيع أن تقدم بيانات من مصادر عدة، بشكل مباشر، إلى المدراء التنفيذيين، أو مجالس الإدارة فيها.

– نظم دعم الإدارة التنفيذية يستخدم عادة نماذج تحليلية بشكل أقل

خامسا:نظم المعلومات التي تخدم المجالات الوظيفية للأعمال

هنالك نظم معلومات لكل مستوى وظيفي في المنظمة الواحدة، تدعم مجالات الوظائف الرئيسية فيها، وهي كالآتي:

1. نظم معلومات التسويق marketing information systems، أو نظم معلومات المبيعات والتسويق Sales and marketing informationsystems:

ويشتمل على إدارة علاقات الزبائنCustomer relation management ، والتسويق المتفاعلInteractive marketing ، والبيع المحوسب Sales force automation. وتعمل نظم معلومات المبيعات والتسويق في إطار النشاطات التالية:

أ. يساعد الشركة في تحديد الزبائن وتوجهاتهم نحو المنتجات والخدمات help the firm identify customers for theorganization's products and services.

ب. تساعد مثل هذه النظم على تطوير، وتحسين، وبيع، وتزويد الشركة بدعم مستمر لمنتجاتها وخدماتها help develop, promote، sell, and provide ongoing customer support for the firm'sproducts and services.

ج. عدد من نظم معلومات المبيعات والتسويق تقوم بنشاطات أخرى، من ضمنها إجراءات الطلبات order processing ، وتحليل السوق market analysis ، وتحليل الأسعار pricing analysis ، وتوقعات توجهات المبيعات sales trend forecasting

2. نظم معلومات التصنيع والإنتاج Manufacturing and productioninformation systems ويطلق عليه بعض الكتاب عمليات الإنتاج Production operations

وهو نظام يزود بالآتي:

أ. بمعلومات تخص التخطيط، وتطوير الإنتاج، وجدولة الإنتاج والخدمات provide information for planning, productdevelopment, production or service scheduling

ب. يزود بمعلومات تتعلق بالسيطرة على انسيابية المنتجات والخدمات controlling the flow of products and services

ج. هنالك عدد من نظم التصنيع والانتاج التي تساعد في السيطرة على المكائن، وتخطيط الانتاج، وتأمين تسهيلات موقعية أخرى machine control, CAD, production planning, and facilitieslocation.

3. نظم معلومات الموارد البشرية Human resources inf. systems

أ. تؤمن مثل هذه النظم سجلات العاملين، ومتابعة مهارات العاملين maintain employee records; track employee skills، job performance

ب. دعم التخطيط لتعويضات العاملين، وبضمنها المتطلبات القانونية support planning for employee compensation، including pensions and benefits, legal and regulatoryrequirements

ج. التطوير والتدريب المهني training and development, careerpathing

د. تخطيط الموارد البشرية human resources planning

4. نظم معلومات التمويل والمحاسبة Finance and accountinginformation systems

أ. متابعة ممتلكات المنظمة المالية، وانسيابية التمويل trackthe organization's financial assets and fund flows

ب. يساعد في متابعة أعمال الحسابات القابلة للاستلام، وتحليل السندات والأوراق التجارية، والموازنة، وتخطيط الأرباح accounts receivable, portfolio analysis, budgeting, andprofit planning.

ويقسم عدد من الكتاب هذا النظام إلى نظامين: الأول نظام المحاسبةAccounting ، والثاني للتمويل Finance ،

سادسا:نظم معلومات التسويق، والتسويق التفاعلي

وظائف إدارة الأعمال بالنسبة للتسويق تتعلق بالتخطيط، والتحسين، والبيع للمنتجات المتوفرة، في الأسواق الموجودة. وكذلك في تطوير المنتجات الجديدة لأسواق جديدة، بغرض تقديم أفضل الخدمات للزبائن الحاليين وكذلك الزبائن المحتملين. وعلى هذا الأساس فإن التسويق يلعب دوراً أساسياً في عملية إدارة أعمال المنشأة. وإن الشركات والمنشآت قد لجأت إلى تكنولوجيا المعلومات لكي تساعدها في أداء الوظائف الأساسية للتسويق في وجه التغيرات المتسارعة في البيئة المعاصرة.

ويوضح المخطط التالي كيف أن نظم معلومات التسويق تزود بتكنولوجيات المعلومات التي تدعم العناصر الرئيسية لوظائف التسويق. مثال ذلك فإن مواقع الويب الإنترنت، أو عن طريق الإنترانت المرتبط بالإنترنت، والخدمات الأخرى التي تؤمن إجراءات سوق تفاعلية Interactive marketing ممكنة، حيث يستطيع الزبائن من أن يكونوا شركاء في تكوين، وتسويق، وشراء، وتحسين المنتجات والخدمات. ونظم أتمتة أو حوسبة قوى المبيعاتSalesforce automation تستخدم حوسبة متنقلة

وتكنولوجيا الإنترنت لأتمتة أو حوسبة العديد من نشاطات معالجة المعلومات لأغراض دعم المبيعات وإدارتها. وكذلك تعمل نظم المعلومات الأخرى على مساعدة مديري التسويق في إدارة علاقات الزبون، وتخطيط الإنتاج، ووضع الأسعار، وقرارات إدارة الإنتاج الأخرى، والإعلان، والترويج للمبيعات، واستراتيجيات التسويق المستهدفة، وبحوث التسويق وخططها.

السوق التفاعلية Interactive marketing:

ويقصد به إجراءات التي يركز عليها الزبون في التسويق، والتي يكون أساسها استخدام الإنترنت، والإنترانت، والأكسترانت، بغرض إنشاء تعاملات تتجه بطريقين Two-way transaction، بين الأعمال وزبائنها، أو بينها وبين المهمين من زبائنها. وإن الهدف من السوق التفاعلي هو تمكين الشركة من استخدام هذه الأنواع الثلاثة من الشبكات بطريقة مربحة ومفيدة، تعمل على اجتذاب الزبائن وإبقائهم ليصبحوا شركاء مع الأعمال في تامين، وشراء، وتحسين المنتجات والخدمات.

ففي السوق التفاعلية لا يكون الزبائن مجرد مشاركين خاملين، بحيث يستلمون إعلانات إعلامية قبل الشراء، ولكنهم يشاركون بشكل نشيط في اتصالات شبكية عملية وإجراءات تفاعلية. فالسوق التفاعلية تشجع الزبائن على أن يصبحوا جزء من عمليات تطوير الإنتاج. وهذا يتم باستخدام تكنولوجيا الإنترنت بطرق شتى، مثل الحوارات أو الدردشة ومجاميع النقاش Chat and discussiongroups، ونماذج استبيانات من خلال الويبWeb forms andquestionnaires ، والمراسلات عبر البريد الإلكتروني. وعلى هذا الأساس فإنه يكون للسوق التفاعلية مردودات غنية بالنسبة إلى بيانات التسويق المهمة، وأفكار عن المنتجات الجديدة، وعلاقات متينة مع الزبائن.

سابعا:العلاقة المتداخلة بين نظم المعلومات

هنالك علاقة متداخلة، من جهة، ومتكاملة، من جهة أخرى، بين كل نظم المعلومات، التي تخدم مستويات مختلفة في المنظمة.

ويعتبر نظام معلومات التعاملات (التجارية) مصدر البيانات الرئيسي لكل أنواع نظم المعلومات الأخرى، بينما يكون نظام دعم الإدارة التنفيذية العليا في المنظمة، هو بشكل رئيسي مستلماً للبيانات من نظم المعلومات، في المستويات الأدنى. كذلك فإن كل الأنواع الأخرى من النظم يحتمل أن تتبادل بالبيانات مع بعضها البعض الآخر. وإن تبادل البيانات بين نظم المعلومات قد يشمل النظم الأخرى التي تخدم مجالات وظيفية مختلفة.

ثامناً: نظم المنشأة: فوائدها وتحديات تنفيذها

هي عبارة عن نظم تسعى إلى تخطيط موارد المنشأة بغرض تزويد عموم المنشأة (أو المنظمة) بنوع

من التكامل، من خلال المنطلقات الآتية:

– تبني العديد من المنظمات ما يسمى بنظم المنشأة Enterprisesystems، والذي يسمى أيضاً تخطيط موارد المنشأة EnterpriseResource Planning/ ERP، بغرض تزويد عموم المنظمة أو الشركة بنوع من التكامل.

– برمجيات المنشأة تعمل على عمل نموذج لحوسبة العديد من عمليات وإجراءات إدارة الأعمال Enterprise software model andautomates many business process، مثل تنظيم ملفات الطلبات، أو جدولة الشحن، بالإضافة إلى تكامل المعلومات عبر الشركة أو المنظمة، والحد من الروابط المكلفة والمعقدة بين نظم الحواسيب في مختلف الأماكن في المشروع

– وتستطيع المعلومات من الانسياب من خلال الشركة Informationcan flow throughout the firm ، وعلى هذا الأساس تستطيع أن تتشارك بإجراءات إدارة الأعمال في التصنيع، والمحاسبة، والموارد البشرية، والجوانب الأخرى في الش

فوائد نظم المنشأة:

وعلى أساس ما تقدم فإننا نستطيع تحديد فوائد نظم المنشأة بالآتي:

1. تأمين قاعدة متكاملة وواسعة في المنظمة لغرض تنسيق العمليات المشتركة الداخلية: منظمة واحدة One organization

2. توحد العمليات الأساسية للمبيعات والإنتاج والتمويل والموارد البشرية والسوقية (اللوجستية)، في نظام برمجي واحد، بغرض تأمين انسيابية المعلومات عبر المنظمة

3. يمكن لنظام المنشأة أن يساعد في إيجاد منظمة اكثر تماسكاً، حيث يكون فيها كل شخص يستخدم نظام معالجات ومعلومات موحد، وان يمكنوا من قياس عملهم على أساس معايير أداء موحدة عبر كل أرجاء المنظمة

4. التنسيق في المبيعات، والإنتاج، والتمويل، والإجراءات اللوجستية التي يؤمنها نظام المشاريع، والذي يساعد المنظمات في الاستجابة بشكل أسرع لطلبات الزبائن

تحديات نظم المنشأة:

أما الجوانب السلبية والتحديات التي ينبغي أن تضعها المنظمة في الاعتبار فيمكن أن نلخصها بالآتي:

1. صعبة البناء Difficult to build. فهي بالرغم من أنها أثبتت فوائد تنظيمية على مستوى التنسيق والكفاءة، وصناعة القرار، إلا أنها صعبة في بنائها

2. من النواحي التكنولوجية تتطلب استثمارات تكنولوجية كبيرة

3. تتطلب تغييرات واسعة وجذرية في إدارة الأعمال
4. تحتاج الشركات إلى إعادة النظر والعمل بإجراءاتها وأعمالها بغرض جعل المعلومات تنساب بينها بسهولة
5. ينبغي على العاملين القيام بأعمال ومسؤوليات وظيفية جديدة
6. تحتاج نظم المشاريع إلى برامجيات معقدة
7. تحتاج إلى استثمار واسع في الوقت والمال والخبرة
8. نظراً لأن نظم المنشأة هي متكاملة، لذا فإنه من الصعب إجراء تغيير في جزء واحد من الأعمال، من دون التأثير على بقية الأجزاء كذلك

ويمثل المخطط التالي رقم (23) تصوراً لنظام المنشأة التي كتبنا عنه في السطور السابقة

تاسعاً: إدارة سلسلة التوريد ونشاطاتها في المنظمةsupply chain management

– من تطبيقات المنشأة Enterprise applications: إدارة سلسلة التوريد أو التجهيز Supply chain management، والتجارة التعاونية Collaborative commerce، والشبكات الصناعية Industrial networks ، وإدارة علاقات الزبونCustomerrelation management ، واتلي سنأتي على ذكرها.

إدارة سلسلة التجهيز Supply chain management

من تطبيقات نظم المنشأة ، ما يسمى بإدارة سلسلة التوريد supplychain management هي عبارة عن ربط وثيق وتنسيق في النشاطات التي تشتمل على مبيعات، وتأمين أو صنع، وتحريك المنتجات.

وتربط إدارة سلسلة التجهيز بين المجهز زالمصنع والموزع والزبون، لعمليات لوجسية أو سوقية، بغرض التقليص في الوقت، والفائض عن المطلوب، وتكاليف الجرد.

وسلسلة التجهيز هذه هي شبكة من المنظمات، ومن إجراءات عمل تسعى إلى تدبير وتأمين المواد، وتحويل المواد الأولية إلى منتجات مصنعة، نهائية أو وسيطة، بالإضافة إلى توزيع المنتجات إلى الزبائن.

وتربط سلسلة التجهيز بين المجهزين، ومعامل التصنيع، ومراكز التوزيع، وجهات التفريغ، وأماكن بيع المفرد، والأفراد، والمعلومات المطلوبة لهم، من خلال إجراءات محددة، مثل: التدبير، والسيطرة المخزنية، والجرد، والتوزيع، والإيصال إلى بضائع التجهيز والخدمات، من المصادر

فالمواد والمعلومات وإجراءات التسديد تنساب من خلال سلسلة التجهيز هذه في اتجاهين: البضائع تبدأ كمواد أولية وتتحرك إلى نظم الإنتاج، حتى تصل إلى الزبائن. كذلك تشتمل سلسلة التجهيز على حركة معاكسة، حيث تعود المواد لتنساب بالإتجاه المعاكس، من المشترين (رجوعاً) إلى البائعين

عاشراً: التجارة التعاونية، والشبكات الصناعية الخاصة، وإدارة علاقات الزبون

التجارة التعاونية Collaborative commerce:

هي استخدام التكنولوجية الرقمية لتمكين مجموعة من المنظمات في تأمين التصميم، والتطوير، والبناء، والإدارة، بشكل تعاوني لمنتجاتها طيلة فترة انتاجها.

فالشركات تستطيع أن توحد نظمها مع نماذج سلسلة التجهيز بغرض تنسيق توقعات الطلب، وتخطيط الموارد، وتخطيط الانتاج، وسد واستمال النقص، والشحن، والتخزين. فالشركات تستطيع أن تعمل بشكل مشترك مع المجهزين على تصميم الإنتاج والتسويق.

ويستطيع الزبائن أن يؤمنوا تغذية راجعة إلى المسوقين ليستخدموها في تحسين تصاميم انتاجهم، وفي الدعم والخدمة. وعن طريق تجهيز الأدوات البرمجية المناسبة يستطيعون أن يساعدو الشركات في تصميم وتطوير بعض أنواع المنتجات.

الشبكات الصناعية الخاصة Private industrial networks:

– لقد ساعدت تكنولوجيا الإنترنت في جعل الشبكات الصناعية تسهم في إجراءات الأعمال الداخلية للمنظمات Interorganizationalbusiness processes ، عن طريق تزويدها بمنصة أو قاعدة Platform تمكن مختلف النظم من الشركات المختلفة في تبادل المعلومات. وقد ساعدت الشبكة العنكبوتية على تمكين الشبكات الصناعية الخاصة من التنسيق في مجال إجراءات أعمال التبادل بين المنظمات Transorganizational business process، والذي يؤمن بنية تحتية ارتكازية للتعاون في مجال النشاطات التجارية.

– وعموماً فإن الشبكات الصناعية الخاصة تسمح بالآتي:

1. المشاركة في تصميم الإنتاج، وتطويره، والتسويق، والجرد، وجدولة الإنتاج
2. الاستفادة من البريد الإلكتروني، وتأمين الرسومات والأشكال المطلوبة
3. العديد من هذه الشبكات هي مملوكة وتدار من قبل الشركات التي تستخدمها فعلاً، في عمليات تنسيق المشتريات، والطلبات، والنشاطات الأخرى مع المجهزين، والموزعين، واختيار نماذج لإدارة الأعمال

إدارة علاقات الزبون Customer relationship management:

أما إدارة علاقات الزبون هي الطريقة التي تتعامل بها الشركة مع زبائنها الحاليين والمحتملين الجدد. وإن إدارة مثل هذه العلاقات هو موضوع يخص إدارة الأعمال واستثمار التكنولوجيا المستخدمة في نظم المعلومات، بغرض توحيد إجراءات إدارة الأعمال المحيطة بتفاعل الشركة مع عملائها في المبيعات، والتسويق، والخدمات الأخرى المقدمة لهم.

فنظام إدارة علاقات الزبون النموذجي يزود الخدمة، من طرف أو نهاية إلى طرف، بالنسبة للزبائن ورعايتهم، من خلال استلام طلباتهم وإرسال منجاتهم

حادي عشر: دور نظم إدارة المعرفة في المنظمة

1. إيجاد وتأمين المعرفةCreating knowledge : تعمل نظم المعلومات المعرفية بتجهيز العاملين في الحقل المعرفي بالرسومات، والتحليلات، والاتصالات، ووسائل إدارة الوثائق، إضافة إلى الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية.
2. اكتشاف وتصنيف المعرفة Discovering and codifying knowledge نظم الذكاء الاصطناعي Artificial intelligence systems يستطيع أن يستنبط، ويدمج الخبرات، من الخبراء البشر لغرض إيجاد نماذج وعلاقات، في كميات كبيرة من البيانات. ونظم دعم القرار DDS تقوم بتحليل قواعد بيانات واسعة، وتستطيع أيضاً اكتشاف معارف جديدة
3. المشاركة بالمعرفة Sharing knowledge ك فنظم التعاون الجماعية تستطيع أن تساعد العاملين في الوصول، والعمل في آن واحد، على نفس الوثيقة، ومن مواقع مختلفة، ومن ثم التنسيق بين نشاطهم
4. توزيع المعرفة Distributing knowledge : فنظم المكتب وأدوات الاتصال تستطيع تأمين الوثائق والأشكال الأخرى من المعلومات، وتوزيعها على العاملين في مجال المعلومات والمعرفة، بغرض ربط المكاتب إلى وحدات الأعمال الأخرى داخل الشركة وخارجها.

ثاني عشر: اهتمام المديرين بعمليات الأعمال وتكاملها

تشير إجراءات الأعمال إلى طريقة تنظيم العمل، وتنسيقه، وتسلط الأضواء على تقديم الخدمات والمنتجات الجيدة.

– إجراءات الأعمال تؤمن انسيابية عمل متماسكة للمواد، والمعلومات، والمعرفة. وكذلك الطرق التي تختارها الإدارة لتنسيق العمل.

– على الرغم من أن كل من وظائف الأعمال الرئيسية لها إجراءاتها، فإن العديد منها لها وظائف متداخلة، مثل إنجاز الطلبات

– نظم المعلومات تستطيع أن تساعد المنظمات على تأمين كفاءات عالية عن طريق أتمتة أجزاء من تلك العمليات، أو عن طريق مساعدة المنظمة على إعادة التفكير، وصقل مثل هذه العمليات، وخاصة تلك التي لها علاقة بإدارة علاقة العملاء وإدارة سلسلة التجهيز.

– فإدارة علاقة العملاء تستخدم نظم معلومات لغرض تنسيق كل عمليات الأعمال المحيطة بالحركة المتداخلة للشركة، مما له علاقة بالعملاء.

– إدارة سلسلة التجهيز هي الترابط الوثيق للأنشطة ذات العلاقة بشراء، وصنع، وتحريك المنتج . ونظم المعلومات تجعل إدارة سلسلة التجهيز أكثر كفاءة، عن طريق مساعدة الشركات بتنسيق، وجدولة، وتدابير السيطرة، والإنتاج، وإدارة جرد المخازن، وتوزيع المنتجات والخدمات للعملاء Supply chain

ثالث عشر: منافع استخدام نظم المعلومات لدعم إدارة سلسلة التجهيز والتجارة التعاوني

1. نظم المنشأة والشبكات الصناعية يمكن أن تؤمن الكفاءات، من خلال التنسيق الأفضل لعمليات وإجراءات الأعمال الداخلية والخارجية.
2. نظم المشروع تستطيع أن تساعد في إيجاد منظمة موحدة، والتي من خلالها كل شخص يستخدم عمليات ومعلومات متشابهة، ويقيسون أعمالهم بمقاييس أداء المنظمة الواسعة
3. نظام المنشأة يمكن أن يزود الإدارة ببيانات أفضل حول إجراءات الأعمال وأداء تنظيمي شمولي
4. نظم المشروع يكون قاعدة (منصة) تكنولوجية واحدة، ، حيث يكون تعريف البيانات نمطي من خلال المنظمة. فالتنسيق في المبيعات، والإنتاج، والتمويل، والإجراءات اللوجستية تؤمن بواسطة نظم المنشأة، لتساعد المنظمة على التجاوب السريع مع طلبات العملاء
5. الحقيقة أن نظم الشركات والصناعات الواسعة صعبة التطبيق بنجاح. إنها تتطلب تغيير تنظيمي شامل، باستخدام تكنولوجيات معقدة. كذلك فهي تتطلب تكاليف متوفرة كبيرة، وعلى مدى المنافع طويلة الأجل، والتي من الصعب احتسابها مقدماً.

– وحال تطبيق نظم المنشآت والمشاريع فإنها تكون صعبة التغيير. حيث أن منظور الإدارة ومتطلباتها تستوجب أن تأخذ بالاعتبار نظرة واسعة ووجهة نظر للشركة والصناعة للمشاكل، وأن تجد الحلول التي تدرك القيمة الإستراتيجية من الاستثمار.

رابع عشر: أنواع نظم المعلومات من حيث التخصصات الموضوعية

– تتوزع نظم المعلومات المتخصصة على عدد من المعارف والتخصصات. فهنالك، على سبيل المثال، نظم المعلومات التسويقية MarketingInformation Systems/MkIS، ونظم المعلومات الجغرافيةGeographicInformation Systems/GIS ، ونظم المعلومات المحاسبية Accounting Information Systems ونظم المعلومات المكتبية، أو نظم إدارة المكتبة Library Management Systems/LMS، ونظم المعلومات الحاسوبية Computer Information Systems/GIS

1. نظم المعلومات التسويقية Marketing InformationSystems/MkIS

نظم المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الطرق والإجراءات التي تؤمن تخطيط، وتحليل،

وعرض للمعلومات الضرورية لقرارات التسويق a set of methods and procedures for analyzing and presenting information necessary for marketingdecisions ،planning.

ويركز هذا النوع من النظم على نشاطات المبيعات عادة sales activities .

ونظام المعلومات التسويقي هو ليس إلا طريقة للوصول إلى جمع، ومعالجة، وتخزين المعلومات التي يحتاجها المديرون العاملون في مجال التسويق، في المنظمات، لأغراض صناعة القرار

MkIS is but a structured approach for gathering, processingand storing information needed by the marketing manager fordecision-making

وقد تنامى الاعتماد على هذا النظام في ضوء الحاجة الماسة إلية، وفي ضوء الإهتمام الضروري والمتنامي بنظم وتكنولوجيا المعلومات.

ولا تعتبر نظم المعلومات التسويقي في الوقت الحاضر كنظم للإدارة فحسب، بل هي نظم تشغيلية كذلك، حيث توجه هذه النظم نحو نشاطات التسويق.

كذلك فإن نظم المعلومات التسويقية يمكن أن تكون كبيرة ومتطورة في جمع الخبرات المناسبة لفسح المجال واسعاً أمام قرارات المنظمة. وفي هذا المجال فإن استخدام الإنترنت والشبكة العنكبوتية يكون مناسباً جداً في تطوير وتحسين المبيعات والخدمات، والترويج لها.

2. نظم المعلومات الجغرافيةGeographic Information Systems/GIS

نظم المعلومات الجغرافية هي نوع من النظم الحاسوبية، التي تشتمل على مكونات مادية، ومكونات برمجية، وبيانات، تسمح بالعمل الخرائطي والجغرافي للأماكن والمواقع التي يكون لها مقاطع مترابطة، وتمتلك عناصر جغرافية ذات علاقة.

GIS is a type of computer system made of hardware, software، and data that allows the mapping of spatially related layersthat have a common geographic component.

وهذا النوع من العمل الطبقي الجغرافي يمكن أن يسمح للبيانات من أن تعرض وتحلل في عدد من الأشكال الجغرافية، وتقليديا يكون ذلك على الخرائط. والبيانات التي هي في أشكال جغرافية غالبا ما تكشف معلومات يكون من الصعب فهمها وملاحظتها في أية طريقة فيها مخرجات حاسوبية تقليدية أخرى، مثل المخططات، أو الجداول، أو القوائم. مثال ذلك فان استخدام نظام بيانات سكاني طبقي layering demographic data حسب توزيع الأعمار والدخل، موجودة في مواقع مخزونة لدى جهة معينة على خارطة، يمكن الاستفادة منها.

وعلى أساس ما تقدم فإن نظم المعلومات الجغرافي تعتمد على النظم الحاسوبية المعاصرة، في إدخال وتخزين، ومعالجة، وتحليل البيانات المطلوبة، ومن ثم السعي إلى استخراج المعلومات المطلوبة، والمرتبطة بالموارد أو النتاجات الحضارية، التي هي ناجمة عن تفاعل الإنسان، من جهة، والطبيعة، من جهة أخرى، مرتبطة بمكان أو موقع جغرافي محدد. ويسمح نظام المعلومات الجغرافي بتجميع وتفسير بيانات ومعلومات كبيرة ومعقدة، لها علاقة بالبيئة، والتوزيع السكاني، وتوزيع الدخل، والتخطيط العمراني والإقليمي، والجيولوجيا، وأية موضوعات أخرى مرتبطة بالتوزيع الجغرافي، ومجمعة من جهات ومصادر متعددة، ومن ثم معالجتها وتحويلها إلى أشكال مفهومة تعين صانعي القرارات في إنجاز أعمالهم واتخاذ قراراتهم بالشكل المناسب، وبالاتجاه السليم.

3. نظم المعلومات المحاسبية Accounting InformationSystems/AIS

تحتاج المنظمات المعاصرة أن يكون العاملون فيها، ومن ضمنهم المديرون التنفيذيين والعاملون في مجال المحاسبة والنمويل، لديهم المهرة الكافية والوافية في مجالات عمل الحواسيب ونظم المعلومات المحوسبة. وتحاول المنظمات أن تستخدم وتوظف خريجي الكليات من الذين يحملون مثل هذه المؤهلات والمهارات، إلا أن الجامعات لا زالت تكافح وتسعى لتأمين البرامج والمساقات المناسبة لتأمين تلبية مثل تلك الحاجات المتنامية.

وقد أعلنت العديد من الجمعيات والمنظمات المهنية العالمية المتخصصة في مجال المحاسبة عن حاجتها إلى مفاهيم الحوسبة وتكنولوجيا المعلومات لتكون جزءاً من المعرفة، والمهارات، والقدرات للمهن المحاسبية. وإن مثل هذه الجمعيات والمنظمات تعلن بأن مهنة المهنيين المتخصصين في المجال المحاسبي ينبغي أن يكونوا قادرين على تطبيق برامجيات التطوير والتحسين المنتجة، مثل صفحات الجداول وبرامجيات محاسبية محددة، وأن يكونوا قادرين على تفسير وتكامل وتطبيق تكنولوجيا المعلومات

Accountingprofessionals should be able to apply productivityimprovement software, such as spreadsheets andaccounting–specific software, and be able to ،interpret, integrate, and implement information technology.

تخصص نظم المعلومات المحاسبية يربط معاً مجموعة مهارات في تخصصين ومجالين للخبرات المتنامية والمتغيرة بشكل سريع، هما المحاسبة وتكنولوجيا المعلومات.

The Accounting Information Systems/AIS major joins togetherthe skill sets of tow areas experiencing rapid growth andchange, accounting and information technology.

التجارة الإلكترونيةe. Commerce ، اتصالات الأعمال إلى الأعمال المباشرة-direct business-to-business communication ، ومعالجة الأعمال من دون استخدام للورق paperless working processes، ومستجدات تكنولوجية أخرى -and many other technology-intensiveinnovations قد أوجدت تحديات وفرص جديدة للمحاسبين الذين يمتلكون أيضاً خبرات في نظم المعلومات.

إن العديد من الوظائف التقليدية المحاسبية قد دمجت وشملت في نظم تتطلب خليط جديد من المعرفة التكنولوجية والمحاسبية. وإن تخصص نظم المعلومات المحاسبية هو مصمم لتزويد هذا النوع من الدمج للمعرفة ومجموعات المهارات لمواجهة هذه التحديات والفرص الجديدة لعالم تكنولوجيا المعلومات والتعامل معها.

4. نظم إدارة المكتبة Library Management Systems/LMS

وهنالك مسميات أخرى لهذا لنوع من التخصص مثل: نظام معلومات المكتبة Library Information Science/LIS . ويؤمن هذا النوع من النظم المحوسبة خدمات تعاونية متقدمة متعددة للمكتبات ومراكز المعلومات المشاركة، وخاصة المكتبات المدرسية. ومن تلك الخدمات: إجراءات الفهرسة التعاونية المحوسبة، والإعارة ومتابعة المواد المعارة، إجراءات التزويد والمسلسلات (الدوريات) يمكن أن يتم التعامل معها بسرعة، وبكفاءة، وبسهولة.

وإن مديري المكتبات الذين يستخدمون هذا النظام يمكن أن يحققوا العديد من الإنجازات لمكتباتهم والمستفيدين من خدماتها، ومواده. ويمكن أن نوجز مثل هذه الخدمات بالآتي:

1. متابعة عدد الكتب التي تقرأ من قبل القراء والمستخدمين، ضمن برنامج القراءة والمطالعة.
2. لمتابعة الكتب والمواد التي تم استعارتها، من قبل المستخدمين، مما يؤدي إلى التقليل من عدد الكتب والمواد التي يمكن أن تفقد من المجموعة
3. للتحري عن توجهات وعادات القراءة عند المستفيدين، لغرض متابعة سياسة أكثر كفاءة وتأثيراً في اقتناء وشراء الكتب والمواد الأخرى، وتطويرها.
4. متابعة طلبات المستفيدين من المكتبة، عن طريق البريد الإلكتروني، فيما يتعلق بالمقالات المتاحة، من خلال قواعد البيانات والإنترنت
5. التمكن من تنفيذ طلبات الشراء والاشتراك والاقتناء على الخط المباشر، وكذلك متابعة مثل هذه الطلبات، بطريقة سهلة وسريعة وسهلة.
6. لتحديث الاشتراكات بالدوريات المطلوبة للمكتبة

7. التمكن من الارتباط بالشبكة العنكبوتية/الويب، التي تشتمل على مجاميع كبيرة، ومتنامية من المواد التعليمية المتاحة

8. لإضافة أو حذف مواقع على الويب، بغرض تعزيز المناهج الدراسية للجهات المعنية بالخدمة المكتبية والمعلوماتية

9. لتمكين إدارة المكتبة من متابعة الكتب والمواد التي استحق موعد استرجاعها من المستفيدين، أو إعادة استعارتها

10. أية خدمات وتسهيلات محوسبة أخرى للمستفيدين من خدمات ونشاطات المكتبة

5. نظم المعلومات الحاسوبية Computer Information Systems/CIS

لقد أخذت نظم المعلومات الحاسوبية طريقها، كمفهوم تطبقي مهني أو كمسمى أكاديمي علمي، كتحول طبيعي في مختلف المجتمعات الغربية والعربية لما شهدته الحواسيب بوجه خاص وتكنولوجيا المعلومات بشكل عام من تطور وتأثير في مجمل حركة المجتمع. ويستخدم مفهوم نظم المعلومات الحاسوبية الذي يشار إليه بالرمز المختصر CIS بشكل أساس في مجال التدريس والتعليم الأكاديمي، على مستوى الدراسات الجامعية الأولية، وخاصة البكالوريوس، وكذلك على المستويات الأكاديمية العليا والأخرى.

وتركز تدريسات نظم المعلومات الحاسوبية عالمياً على مواد ومفردات عدة، مثل عدد من مساقات الرياضيات severalmathematical courses، مثل الإحصاء الرياضي ونظام العد العشري وغيرها

probability theory, mathematical statistics, discretemathematics, decision science, algorithms and theirpractical uses, computer languages,COBOL ...

الفصل السابع

الادارة الاستراتيجية في منظمات الاعمال

نظم المعلومات الاستراتيجية

تواجهه منظمات الأعمال تحديات عديدة فرضت عليها أن يكون لديها منهجاً إستراتيجياً في عملها باتجاه تحقيق اهدافها، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار لها في ظل بيئة متغيرة ومعقدة مليئة بالتحديات.

من هنا برز دور وأهمية وجود نظام معلومات إستراتيجي ليمثل سلاحاً استراتيجياً بيد المنظمات لمواجهة هذه التحديات من خلال اعتماده كأداة لتوفير معلومات للتخطيط الاستراتيجي، بالاضافة الى دوره البارز في تحقيق قيمة مضافة من خلال مساهمته في توفير المعلومات التي تساعد المنظمات في الابداع وتكوين المعرفة وتعزيز موقعها التنافسي، لذلك عد نظام المعلومات كميزة تنافسية تمتلكها المنظمات تساعدها في البقاء والاستمرار في ظل تحديات البيئة.

ان الهدف من هذا الكتاب هو توفير ما يحتاجه طلاب نظام المعلومات الادارية بصورة خاصة وطلاب الادارة بصورة عامة من مادة علمية تتعلق بعمليات الادارة الاستراتيجية ونظام المعلومات الاستراتيجي،

والتخطيط لنظام المعلومات الاستراتيجي والاعمال الالكترونية، وعمليات ادارة المعرفة. هذا وقد تم عرض المادة العلمية استناداَ الى المنهج العلمي الاكاديمي.

وينقسم هذا الكتاب الى ستة فصول، تناول الفصل الاول مدخل نظري حول الادارة الاستراتيجية، حيث تضمن مجموعة من المواضيع تناولت اهمية ومفهوم ومستويات الادارة الاستراتيجية، اما الفصل الثاني فقد تناول عمليات الادارة الاستراتيجية والتي تضم عملية المسح البيئي ثم صياغة الاستراتيجية وتنفيذها واخيراً عمليات الرقابة الاستراتيجية، اما الفصل الثالث فقد تناول التخطيط لنظم المعلومات الاستراتيجية، حيث ضم العديد من الموضوعات ذات العلاقة بمفهوم نظام المعلومات الاستراتيجي والتخطيط لهذا النظام واهداف وخصائص وفوائد عملية التخطيط لنظام المعلومات الاستراتيجي، وخصص الفصل الرابع لنظام المعلومات الاستراتيجي وعلاقته بالاستراتيجية التنافسية ومفهوم الميزة والضرورة التنافسية، ونظام المعلومات الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات، أما الفصل الخامس فقد تناول الاعمال الالكترونية وعلاقتها باستراتيجية الاعمال ونظام المعلومات الاستراتيجي، وقد تناول الفصل السادس ادارة المعرفة من حيث المفهوم والاهمية والعمليات الخاصة بها وعلاقتها بنظام المعلومات الاستراتيجي.

ما أهمية الإدارة الاستراتيجية في منظمات الاعمال؟

أهمية الإدارة الإستراتيجية تتجلى من خلال قدرتها على تحليل ومواجهة التحديات التي تواجه الإدارات في القرن الحادي والعشرين وهي على سبيل المثال لا الحصر:

1- عالمية الأعمال وعالمية المنافسة.

2- تسارع تأثيرات القوى الدافعة للعولمة في مختلف ميادين الحياة.

3- إنبثاق مجتمعات المعرفة.

4- التقدم النوعي الهائل والمتسارع في حقل المعلوماتية وتأثيراتها الجذرية على أنشطة الأعمال.

5-تصاعد وتيرة المنافسة محليا وإقليميا وعالميا.

6-التغير المستمر بقواعد لعبة الأعمال.

وتستطيع الإدارة الإستراتيجية أن تحقق نوع من الديناميكية المخططة أو نمط ما من اللولبية الموجبة التي تدفع مدراء الإدارات العليا وصناع القرار الإستراتيجي في المنظمة على امتلاك قدرات ومهارات التفكير الإستراتيجية ورؤية المستقبل من خلال إدراك الواقع والتنبؤ بمتغيرات السوق والاستجابة السريعة المرنة لاحتياجات المستهلك والتنبؤ بسلوكه في المستقبل

سؤال ممتاز ولقد اتجهت الشركات الكبري في تطبيق هذه السياسة البعيدة النظر حيث تقوم هذه الادارة علي وضع خطط استراتيجية لمجابهة المخاطر والتحديات المستقبلية او لتقوية موقع الشركة في السوق بدلا من ان تتأثر بالتغيرات الاقتصادية والمالية والادارية تصبح هي المؤثر من خلال هذه الاستراتيجية المستقبلية التي تساعد في مسقبل الشركة من نواحي عديدة.

ومن اهم الملاحظات التي لاحظتها شخصيا من خلال عملي بشركة تعمل بنظام الادارة الاستراتيجية ان اصغر فرد بالمنظمة اي الشركة يساهم في هذه الخطة هذا ماكنا من قبل نفتقده عن تجربة . هل تصدق استاذ ايمن ان محاسب المشروع عندنا يساهم في هذه الخطة وله ان يتواصل مع مدير هذه الادارة شخصيا .

وليس بالضرورة ان تكون هذه الادارة لها خطة في جميع الاعمال في وقت واحد بل تقسم هذه الخطة الي مراحل حتي لاتفتقد لاهميتها.

وان هذه الادارة تكمن اهميتها في الاتي:

1/مشاركة جميع افراد الشركة في العمل بروح الفريق وتجعلهم مشاركين ينتمون للشركة وكأنهم اصحابها.

2/تساعد في زيادة الانتاج

3/تساعد في زيادة الارباح والمبيعات

4/تساعد في الاستقرار العام للشركة

5/تقلل المخاطر المتوقعة وتحليل ماحدث من مخاطر فعلا بالخطة التشغيلية التي تعتبر اول خطوة في الخطة الاستراتيجية

6/تجعل الشركة متواكبة مع كل تطور جديد سواء بالتشغيل او الادارة

مستويات و علاقات إدارة نظم المعلومات

في أي منظمة يمكن تمييز ثلاثة مستويات من النظم تتمثل في مستوى التخطيط الاستراتيجي والمستوى الاداري أو التكتيكي و المستوى التنفيذي أو الإجرائي .

توضح الاسهم مسار القرارات من المستويات العليات إلى المستويات الأدنى والمعلومات التي ترفع إلى المستويات العليا، والبيانات التشغيلية على المستوى التنفيذي.

ويهتم المستوى التنفيذي بالعمليات والأداء اليومي أما المستوى الاداري أو التكتيكي فيهتم بالخطط قصيرة الأجل من سنة إلى ثلاثة سنوات بينما يختص المستوى

الاستراتيجي بالخطط الطويلة الأجل التي تتأثر أساسا بحاجات ومتطلبات البيئة الخارجية التي يخدمها النظام.

وفيما يلي عرض مختصر لمستويات النظام بالإضافة إلى العلاقات المختلفة للنظام:

1- المستوى الاستراتيجي:

يهتم هذا المستوى بأهداف واستراتيجيات وخطط المنظمة طويلة الاجل استجابة لحاجات ومتطلبات البيئة الخارجية. والتي يخدمها النظام، وفي هذا المستوى تترجم سياسات وخطط المجتمع ممثلا في الحكومة أو المساهمين إلى برامج طويلة الامد تتجاوب مع متطلبات البيئة التي في حاجة إلى نظام المنظمة. كما يستجيب المستوى الاستراتيجي لاحتياجات المستويين الآخرين للنظام بالإضافة إلى الرقابة المستمرة على خطط كل المستويات.

ويضع مستوى التخطيط الاستراتيجي سياجات وطرق تحديد أنواع ودرجة التداخل بين مستويات النظام الاخرى وبين البيئة الخارجية. كما يعمل هذا المستوى الاستراتيجي كحلقة اتصال رسمية مع البيئة الخارجية من خلال التقارير السنوي وتقارير الاحصائيات وغيرها.

2-المستوى الإداري أو التكتيكي:

يهتم هذا المستوى التكتيكي بخطط المنظمة المتوسطة أو القصيرة الامد التي تتراوح بين سنة وثلاثة سنوات. ويترجم هذا المستوى الخطط والأهداف طويلة الامد التي يحصل عليها من المستوى الاستراتيجي إلى خطط قابلة للتنفيذ. ويقوم هذا المستوى بتنسيق أنشطة ومهام المستوى التنفيذي أو الاجرائي بحيث توجه كل أنشطة المنظمة نحو هدف مشترك واحد كما يستقبل هذا المستوى التقارير التفصيلية من الانشطة المختلفة في المستوى التنفيذي وتحلل المعلومات التي تتضمنها التقارير التنفيذية ويستخلص مها ما يهم أغراض الرقابة ويفيد في التخطيط الاستراتيجي بما يحقق الاهداف.

3-المستوى التنفيذي أو الاجرائي:

يختص هذا المستوى بالخطط الموضوعة من قبل المستوى الاداري حيث يقوم بترجمتها من العموميات إلى التفاصيل بالاستفادة بالموارد المتاحة بغية تحقيق الاهداف المستهدفة. ومعظم معاملات وتفاعلات هذا المستوى تتصل مع البيئة حيث يستقبل منها الموارد التي يحتاج إليها، كما يرسل إليها مخرجاته من الخدمات أو المنتجات والمعلومات المتعلقة بأي منهما.

وتتواجد علاقات وثيقة بين المستويات الثلاثة للنظام في اطار هيكل التنظيم التقليدي المبني على النظم الفرعية للوظائف كما في الشكل التالي:

يتضح أن النظام يتكون من نظم فرعية كنظام أكبر وأشمل كان في التسلسل الهرمي السابق وبذلك يصبح من المهم تقرير مستوى التسلسل الهرمي الذي قد يكون ملائما عند استخدام أسلوب النظم ويجب أن يكون هذا المستوى متفقا وموائما للحاجة التي تفرضها المشكلة المطلوب حلها مع الاحتفاظ بمجال كاف حتى يكون الحل غير متفرع بالتفصيل مع الاطار العريض للنظام. وسوف نستعرض ذلك بالتفصيل عند الحديث عن النظم الكلية والنظم الفرعية.

4-علاقات النظم:

تتمثل العلاقات الداخلية للنظام في مدى تعامل النظام ككل مع مستوياته المختلفة التي تتواجد في أي منظمة وتفاعل هذه المستويات الاستراتيجي والإدارية والتنفيذية مع النظم الفرعية المختلفة الأخرى للنظام هذا بالإضافة إلى تواجد علاقات خارجية للنظام تربط بين المنظمة والبيئة الخارجية المؤثرة والمتأثرة. ويوضح الشكل التالي العلاقات المتبادلة بين البيئة وعناصر أو مكونات النظام من النظم الفرعية.

5-علاقات النظم:

تتمثل العلاقات الداخلية للنظام في مدى تعامل النظام ككل مع مستوياته المختلفة التي تتواجد في أي منظمة وتفاعل هذه المستويات الاستراتيجية والإدارية والتنفيذية مع النظم الفرعية المختلفة الأخرى للنظام هذا بالإضافة إلى تواجد علاقات خارجية للنظام تربط بين المنظمة والبيئة الخارجية المؤثرة والمتأثرة. ويوضح الشكل التالي العلاقات المتبادلة بين

لا يمكن ملاحظة أن البيئة الخارجية تمد النظام بالموارد الرئيسية المحتاج إليها كالعمالة والآلات والمواد والأموال التي تستخدم في وحدات المنظمة أو النظم الفرعية للنظام حتى يتمكن من أن يحقق أهدافه. وتعتبر البيئة الخارجية المستقبل الرئيسي لمخرجات النظام من خدمات أو منتجات، كما تساهم المنظمة مساهمة فعالة على كافة المستويات الحكومية في صورة ضرائب مدفوعة وقوانين مستخدمة والنظم الفرعية الممثلة في الشكل السابق هي القوى العاملة والتسويق والمالية والخدمة أو التصنيع.

كيف أثرت نظم المعلومات على المنظمات؟

-لتحديد الإجابة على هذا التساؤل، لابد لنا من أن نستخلص بعض القواعد والأسس النظرية والبحثية على كل من المفهومين الاقتصادي والسلوكي للمنظمة. وبعبارة أوضح فإننا سنتحول إلى وضع أساس بحثي ونظري عن كل من المفاهيم السلوكية والمفاهيم الاقتصادية للمنظمة.

-النظريات الاقتصادية : Economic theoriesنظم المعلومات وتكنولوجياتها يمكن أن ينظر لها كحقيقة إنتاجية، والتي يمكن أن تحل بشكل حر محل رأس المال والعمالة can be freely substituted for capital and labor.فتكنولوجيا المعلومات ينبغي عليها أن تؤدي إلى التقليص في عدد الإدارات

الوسطى، والعاملين في المجالات الكتابية، حيث أن تكنولوجيا المعلومات يمكن تعوض عن جهود مثل هذه الأعمال والإدارات.

-كذلك فإن تكنولوجيا المعلومات، المستخدمة في نظم المعلومات، تساعد عقود الشركات في مسألة الحجم، لأنها تستطيع أن تقلص من تكاليف التعاملات IT also helps firm contract in size because it can reduce transaction costs. ومن هنا يأتي دور ما يسمى بنظرية كلفة التعاملات (المعاملات التجارية(

-نظرية كلفة التعاملات : Transaction cost theory هي نظرية اقتصادية توضح بأن الشركات تنمو بشكل أوسع بسبب أنها تستطيع أن تجري تعاملات السوق الخارجية داخلياً، وبأقل تكلفة من أن تتمكن مع الشركات المتواجــدة في الســوق الخارجية conduct marketplace transactions internally more cheaply than they can with external firms in the marketplace.

-تكنولوجيا المعلومات يمكنها أيضاً أن تقلص من التكاليف الإدارية الداخلية. فهي من خلال ما يسمى بنظرية الشركة الوكالة Agency theory فإن الشركة يمكن أن ينظر لها كسلسلة عقود مترابطة.

-فهي، أي نظرية الوكالة Agency theory نظرية اقتصادية تنظر إلى المنظمة على أنها سلسلة مترابطة من التعهدات a nexus of contracts، من خلال الأفراد الذين لديهم اهتمامات ذاتية، والتي ينبغي الإشراف عليها وإدارتها among self-interested individuals who must be supervised and managed.

-تكنولوجيا المعلومات، وعن طريق تقليص كلف الحصول على المعلومات وتحليله، تسمح للمنظمة من تقليص التكاليف الإجمالية، لأنها تسهل على المديرين مراقبة عدد أكبر من العاملين والإشراف عليهم.

-النظريات السلوكية : Behavioral theories على الرغم من أن النظريات الاقتصادية، التي مر ذكرها، تحاول إيضاح كيف أن عدد كبير من الشركات تتصرف في مواقع الأسواق، إلا أن النظريات السلوكية من وجهة نظر علم الاجتماع، وعلم النفس، والعلوم السياسية، هي أكثر فائدة في وصف سلوكية الشركات، كل بمفردها. فالبحث السلوكي وجد أدلة قليلة على أن نظم المعلومات تجري تحولات تلقائية (أوتوماتيكية) في المنظمات Behavioral research has found little evidence that information systems automatically transform organizations. ولكن ربما يمكن لنظم

المعلومات من أن تستخدم كأداة في إنجاز هذا الهدف، إذا ما قرر المديرون في الإدارة العليا أن يستثمروا ويتابعوا مثل ذلك. الباحثون السلوكيون تمكنوا من وضع نظريات تشير إلى أن تكنولوجيا المعلومات تستطيع تغيير هرمية وتسلسل صناعة القرار في المنظمة، عن طريق تخفيض كلف المعلومات التي يتم الحصول عليها، وتوسيع دائرة توزيع المعلومات IT could change the hierarchy of decision making in organizations by lowering the cost of information acquisition and broadening the distribution of information.فتكنولوجيا المعلومات يمكن أن توصل وتجلب المعلومات مباشرة من وحدات التشغيل إلى المديرين في الإدارة العليا، ولذا فإنها تحد وتقلص من الإدارات الوسطى، ومن الذين يقومن بمساعدتهم ودعمهم من العاملين في الوظائف الكتابية IT could bring information directly from operating units to senior managers thereby eliminating middle managers and their clerical support workers.

–المنظمة الافتراضية :Virtual organization فيما بعد المجتمعات الصناعية In postindustrial societiesبدأت السلطات والإدارات تعتمد بشكل أكثر على المعرفة والمنافسة، وليس فقط على المراكز الرسمية الشكلية. لذا فإن شكل المنظمة ينبغي أن يكون أكثر تسطحاً "flatten" لان العاملين المهنيين اصبح توجههم نحو إدارة أنفسهم بأنفسهم، لذا فإن صناعة القرار ينبغي أن يكون لا مركزي بشكل أكبر، كلما أصبحت المعرفة والمعلومات أكثر انتشاراً وتوسعاً. تكنولوجيا المعلومات ربما تشجع قوى العمل من أن تتشابك منظماتها بحيث يستطيع مجموعة من المهنيين أن يتعاونوا وجهاً لوجه، أو بشكل إلكتروني، لمدة محددة من الوقت لغرض إنجاز وظيفة محددة، مثال ذلك تصميم مركبة/سيارة جديدة. ومتى ما أنجزت المهمة أو الوظيفة، فإن هؤلاء المهنيين يستطيعون الانضمام إلى قوة عمل أخرىومن هنا أتت فكرة " المنظمة الافتراضية" وتنامت وتوسعت في عدد الشركات التي أصبحت تدار بالمنظمة الافتراضية.

–فالمنظمة الافتراضية Virtual organizationهي إذن منظمة تستخدم الشبكات في الارتباط بالأفراد، والممتلكات، والأفكار، بغرض أن تؤمن/ توجد وتوزع المنتجات والخدمات، من دون أن تلزم نفسها بالحدود التنظيمية التقليدية، والمواقع (المادية) الفعلية

دور المديرين في المنظمة

-يلعب المديرون دوراً أساسياً في المنظمة. فمسؤولياتهم تتراوح بين صناعة القرارات، وإلى كتابة التقارير، وإلى حضور الاجتماعات، وحتى إلى تنظيم حفلات أعياد الميلاد للعاملين. ويمكننا أن نفهم وظائف المديرين وأدوارهم عن طريق تفحص النماذج الكلاسيكية والنماذج المعاصرة للسلوك الإداري، أو سلوك المديرين.

النموذج الكلاسيكي للإدارة: Classical model of management

وهو وصف تقليدي للإدارة، والذي يركز على الوظائف الرسمية في التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتقرير، والسيطرة Traditional description of management that focused on its formal functions of planning, organizing, coordinating, deciding, and controlling.

النماذج السلوكية:Behavioral models

-وصف الإدارة في هذا النوع من النموذج معتمد على ومستند إلى ملاحظات العلماء السلوكيين بما يقوم به المديرين فعلاً أثناء تأدية أعمالهم. فالدور الذي يقوم به النموذج السلوكي للمديرين هو الأداء الفعليactual behavior ، وليس بالضرورة الأداء النظامي . less systematicفهو غير رسمي بشكل أوسع more informal، وأقل من الناحية التأملية . less reflectiveكذلك فهو أكثر باتجاه التجاوب مع الأحداث وردود الفعل more reactive، وليس بالضرورة أن يكون شديد التنظيم-less well organized، وأكثر عبثية وطيشاً much more frivolousمما يبدو عليه النموذج الكلاسيكي

-الأدوار الإداريةManagerial roles:

-هي التوقعات للأنشطة التي ينبغي أن يؤديها المديرين في المنظمة. وهي تقع في ثلاثة أصناف: تداخل في الشخصية interpersonal، يعتمد كثيراً على المعلومات informational، وصاحب قرارdecisional

-أدوار التداخلات الشخصية: Interpersonal roles

هي تصنيف للأدوار الإدارية، حيث يقوم المديرون بتأدية دور الرؤوس الإدارية والقادة للمنظمةfigureheads for the organization، وخاصة عندما يمثلون منظمتهم في العالم الخارجي، ويؤدون واجبات رمزية، مثل تقديم الجوائز للعاملين perform symbolic duties such as giving

كذلك فهم يلعبون دوراً في محاولة التشجيع، وتقديم المشورة، ودعم العاملين out employee awards .
بمعيته، إضافة إلى لعب دور الارتباط والتواصل بين الفريق الإداري act as leaders, attempting to motivate, counsel, and support subordinates, also act as liaisons between various organizational levels .

-المديرون بالمعلومات: informational

أما المديرين الذين يعتمدون ويركزون على المعلومات في تعاملهم الإداري، فيعتبرون العصب المركزي للمنظمة act as the nerve centers of their organization. فهم يستلمون المعلومات المهمة والأساسية والمحدثة، ومن ثم يوزعونها على العاملين الذين يحتاجون إلى مراجعتها والإطلاع عليها. فهم الناطقون باسم المنظمة.

-مديرون أصحاب قرار decisional ،

فهم الذين يصنعون القرارات، ولهم دور كبير في إيجاد أنشطة جديدة للعاملين، وهم الذين يتعاملون مع مختلف أنواع الخلل والاضطرابات التي تحدث في المنظمة they handle disturbances arising in the organization . وهم الذين يحددون الموارد المطلوبة للعاملين الذين يحتاجونها allocate resources to staff members who need them، ويتفاوضون على النزاعات، ويتوسطون بين المجموعات المتنازعة في المنظمة negotiate conflicts and mediate between conflicting groups.

المديرون وصناعة القرار

تمثل صناعة القرارات الدور الأكثر تحدياً عند المديرين. وبالرغم من مساعدة نظم المعلومات في إدارة وتوصيل المعلومات، ولكنها قدمت مساعدات محدودة لقرارات المديرين.

-عمليات صناعة القرار The process of decision making: يمكن أن تصنف صناعة القرارات وفق المستويات التنظيمية، إبتداءاً من المستوى الإستراتيجي، ثم الإداري، ثم المعرفي، ثم مستوى العمليات، والتي تطرقنا إليها في الفصل السابق.

-صناعة القرار الإستراتيجي Strategic decision making يتحدد بالأهداف، والموارد والسياسات بعيدة المدى للمنظمة determines the long-term objectives, resources, and policies of the organization.

-صناعة القرار في مستوى السيطرة الإدارية management control، يرتبط بالدرجة الأساس مع كيفية أن الموارد تستخدم بشكل كفء ومؤثر، وكيف أن الوحدات التشغيلية قد تنجز أعمالها على الوجه الجيد how efficiently and effectively resources are used and how well operational units are performing

-صناعة قرار مستوى السيطرة التشغيلية operational control يتحدد بكيفية إنجاز وظائف محددة بتوجيهات القرارات الصادرة عن المستويين الاستراتيجي والإداري الوسط how to carry out the specific tasks set forth by strategic and middle-management decision makers

-صناعة القرار في المستوى المعرفي knowledge-level decision making يتعامل مع تقييم الأفكار الجديدة المتعلقة بالإنتاج والخدمات. وطرق التواصل مع المعرفة الجديدة، وطرق توزيع المعلومات من خلال المنظمة evaluating new ideas for products and services, ways to communicate new knowledge, and ways to distribute information throughout the organization

-ومع كل مستوى من مستويات صناعة القرار هذه، يصنف الباحثون القرارات إلى قرارات معتمدة أو مبنية مسبقاً، أو قرارات غير معتمدة أو غير مبنية مسبقاً.

-القرارات غير المعتمدة أو المبنية مسبقاً Unstructured decisions، هي تلك القرارات غير الروتينية، التي يكون فيها صانع القرار مستعد لتأمين حكمه، وتقويمه، ونظرته المتعمقة في تعريف المشكلة Nonroutine decisions in which the decision maker must provide judgment, evaluation, and insights into the problem definition . ولا يوجد هنالك إجراءات متفق عليها لاتخاذ مثل هذه القرارات

-القرارات المعتمدة أو المبنية مسبقاًStructured decision ، هي قرارات متكررة، وروتينية، وقد تم التعريف بالإجراءات المطلوبة للتعامل معها Decisions that are repetitive, routine, and have a definite procedure for handling them.

مراحل صناعة القرار في المنظمة

-يعتبر صناعة القرار من الإجراءات التنظيمية المهمة في أية منظمة أو مؤسسة، كما أشرنا سابقاً. ويرتبط صناعة القرار بمختلف نشاطات المنظمة، ومنها التعامل مع تكنولوجيا المعلومات وبناء وتطوير نظم المعلومات. ومن الممكن تقسيم مراحل صناعة القرار، بشكل عام، إلى المراحل الأربعة التالية:

1.الذكاء أو التفكير الذكي :intelligence ويشتمل على تحديد وفهم المشكلة التي تدور أو تحدث في المنظمة organizational problems are identified and understood ، عن طريق اللجوء إلى مجموعة من الاستفسارات، والتحري عن الإجابات المناسبة لها، مثل:

ما هي أسباب حدوث أو وجود المشكلة؟ وأين حدثت؟ أو أين بدأت؟ ومع وجود أية تأثيرات حدثت؟ وهكذا. وهنا يأتي دور نظم المعلومات، التي تستطيع أن تؤمن معلومات تفصيلية ومتنوعة وواسعة لتحديد المشكلات، وخاصة إذا ما كانت المنظمة تتعرض إلى حالات أو مشكلات استثنائية.

2.التصميم :design ونعني به تصميم حلول مقترحة يمكن أن تتعامل مع المشكلة وتعالجها. أي وضع عدد من البدائل المصممة المقترحة لحل المشكلة المعنية possible alternative solutions to the problem are conceived

3.الاختيار :choice وهنا يأتي دور اختيار الحل البديل الأنسب، من بين البدائل المصممة والمقترحة. a choice is made from the possible alternatives وفي هذه المرحلة يلجأ المدير المعني صاحب القرار إلى نظم دعم القرار بغرض تأمين بيانات مناسبة ووافية عن مختلف البدائل المعروضة، وتقديم تكاليف ونتائج كل بديل وكل فرصة متاحة عن هذه البدائل.

4.التطبيق :implementation وهنا يأتي دور وضع القرار موضع التنفيذ ومتابعة تقرير النجاح والتقدم في التنفيذ، the decision is put into effect and the solution's progress is

reportedحيث يستطيع المديرون المعنيون استخدام نظم التقارير لمتابعة حالات التقدم والنجاح في الحل أو الحلول المحددة

نماذج صناعة القرار في المنظمة

–صناعة القرارات من قبل الأفراد، في المنظمة يفترض أن يكون الإنسان معقولاً ومنطقياً rational، مع أن هناك عدداً من نماذج صناعة القرار، يمكن أن نجملها بالآتي:

1.النموذج العقلاني rational model هو نموذج لسلوك إنساني يعتمد على الاعتقاد بأن الأفراد والمنظمات والأمم هي مشتركة في عدد من الحسابات، أساسها القيم العليا والقواعد الراسخة في المجتمع، ومن بينه مجتمع المنظمة المعنية بصناعة القرار. ويفترض النموذج العقلاني بأن الأفراد يستطيعون أن يحددوا الأهداف، وأنواع ومستويات البدائل، ومن ثم اختيار البديل الذي يقدم ويسهم بالأفضل والأحسن. إلا أن بعض البحوث والدراسات وجدت أن هذه الإجراءات هي ليست بهذه السهولة، وإنه يشوبها التعقيد. حيث أن الأفراد من المحتمل أن لا يستطيعوا تحديد جميع البدائل لكي يختاروا الأفضل من بينها.

2.صناع قرار نظاميين :systematic decision makers هو أسلوب إدراكي ومعرفي يصف الأفراد الذين يتعاملون مع المشكلة بطريقة تركيبها وتنظيمها بطرق رسمية.

3.صناع قرار مبادرين intuitive decision makers هو أيضاً أسلوب إدراكي ومعرفي يصف الأفراد الذين يتعاملون مع المشكلة بطرق متعددة، وبأسلوب قد لا يكون معتمداً سابقاً، عن طريق استخدام طريقة التجربة والخطأ trial and error في إيجاد الحلول

4.النموذج التنظيمي في صنع القرار Organizational decision making هو نموذج يأخذ بالاعتبار الصفات البنوية والسياسية للمنظمة structural and political characteristics of an organization، أي طريقة بناء المنظمة وسياستها المتبعة في التعامل مع المشكلات والقرارات. لذا فإن النموذج التنظيمي هذا يقترح أن تصنع القرارات بطريقة فردية، بل أنها تصنع بواسطة فريق أو مجموعة، أو من المنظمة نفسها، الجهة العليا في المنظمة.

5.النموذج البيروقراطي bureaucratic model هو نموذج يماشي في قراراته معايير المنظمة والإجراءات المعمول بهاorganization's standard operating procedures

6.النماذج السياسية political models لصناعة القرارات: هي نماذج تكون قراراتها نابعة عن التنافس والمساومة، من خلال المجموعات ذات الاهتمام والمصلحة، والقادة الرئيسيين، في المنظمة interest groups and key leaders

وهنالك نموذج يطلق علية مجازاً اسم نموذج الفضلات أو غير العقلاني "garbage can" model والتي هي قرارات ذات أسباب واعتبارات عرضية accidental reasons ، وهي ليست عقلانية

حقائق مركزية في المنظمة تؤثر في التخطيط لنظم المعلومات

بغرض تأمين منافع واسعة ومهمة للمنظمة، فإن نظم المعلومات ينبغي أن يتم بنائها من منطلق تفهم واضح لطبيعة وواقع تلك المنظمة المعنية ببناء نظم المعلومات فيها، وكيف أنها، أي نظم المعلومات، تسهم بفاعلية في عمليات صناعة القرارات فيها، ينبغي التأكيد على عدد من الحقائق والاعتبارات الأساسية، والتي يمكن أن نوجزها بالآتي:

1.البيئة التي ينبغي أن تعمل في إطارها المنظمة The environment in which the organization must function

2.البنية التنظيمية، أو الهيكل التنظيمي، للمنظمةThe structure of the organization ، من حيث هرمية السلم الوظيفي والإداري للمنظمة hierarchy ، والاختصاصات specialization ، وإجراءات العمل المعيارية فيهاstandard operating procedures

3.ثقافة المنظمة وسياستهاThe organizations' culture and politics

4.نوع المنظمة وأسلوب القيادة الإدارية فيها Type of organization and its style of leadership

5.مجموعات الاهتمام والمصالح interest groups الرئيسية المتأثرة بنظام المعلومات، وطبيعة توجهات العاملين الذين سيستخدمون النظام

6.أنواع الوظائف، والقرارات، وإجراءات العمل Kinds of tasks, decisions, and business process، التي يصمم نظام المعلومات لمساعدتها

-من جانب آخر هنالك فإن هنالك عدد من الحقائق والاعتبارات التي يحتاج الإداريين معرفتها بغرض بناء واستخدام نظم المعلومات بشكل مؤثر وناجح،

Managers need to know about organization in order to build and use information systems successfully.ومن الممكن تحديده بالآتي:

1. جميع المنظمات هي هرمية، ومتخصصة، وغير متحيزة

2. تستخدم المنظمات إجراءات عمل معيارية، بغرض أن تصل بالكفاءة إلى حد أعلى

3. جميع المنظمات لها ثقافتها وسياستها التي تنبثق من الفوارق في مجموعات الاهتمام

4. تختلف المنظمات في

أ. الأهداف

ب. المجموعات التي تخدمها والأدوار الاجتماعية

ت. أساليب القيادة

ث. الحوافز للمجموعات التي تخدمها

ج. البيئة المحيطة بها

ح. أنواع الوظائف التي تؤديها

وهذه الفوارق توجد أنواع متباينة من البنى والهياكل التنظيمية التي تساعد على توضيح الاختلافات في استخدام المنظمات لنظم المعلومات

السمات التي توضع في الاعتبار عند تصميم النظم Characteristics to be kept in mind while designing systems

-أما السمات التي ينبغي أن توضع في تفكير صناع القرار عند تصميمهم للنظام فيمكن أن نوجزها بالآتي:

1.مرونة وخيارات متعددة في التعامل مع البيانات، وتقويم المعلومات flexibility and multiple options for handling data and evaluating information

2.القدرة على دعم شتى الأساليب، والمهارات، والمعرفة Capability to support a variety of styles, skills, and knowledge

3.القدرة على متابعة العديد من البدائل والنتائج capability to keep track of many alternatives and consequences

4.حساسية إلى بيروقراطية المنظمة، ومتطلباتها السياسية sensitivity to the organization's bureaucratic and political requirements

نظام المعلومات الاستراتيجي Strategic information system

1.نظام المعلومات الإستراتيجي هو نظام محوسب، وعلى أي من مستويات المنظمة الإدارية والوظيفية، Computer system at any level of an organization•والذي هو يعمل تغييرات جوهرية في الأهداف، والعمليات، والإنتاج، والخدمات، أو في العلاقات البيئية للمنظمة Changes goals, operations, products, services, or environmental relationships

2.ويكون له في تغييراته المؤثرة لطبيعة إدارة الأعمال، بحيث يساعد المنظمة في الحصول على موقع جيد بين المنظمات المتنافسة. gain an edge over competitors وتكون لنظام المعلومات الإستراتيجي تأثيرات، يمكن أن تغير في إدارة أعمال المنظمة even change the business of organizations

3.وينبغي أن نميز بين نظم المعلومات الإستراتيجية ونظم المعلومات عل المستوى الإستراتيجي الذي يخدم الإدارات العليا strategic-level systems for senior managers ، والذي يركز على مشاكل صناعة القرارات بعيدة المدى لهذه الشريحة الإدارية فقط. من جانب آخر فإن نظم المعلومات الإستراتيجية تشمل شرائح إدارية ومهنية أكبر، كل المستويات، وتعالج موضوعات أعمق ولها بعد أوسع، بحيث تغير، بشكل جذري، المنظمة نفسها

.4تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية الشركة في عرض منتجاتها وخدماتها بتكلفة أقل من المنافسين، أو أن هذا النوع من النظم يمكن الشركة من تأمين قيمة أكبر وأفضل وبنفس تكاليف المنافسين

.5تمكن نظم المعلومات الاستراتيجية الشركة من تحسين سلسلة القيمة الداخلية، كما وتمكنه من تأمين روابط متينة وكفوءة مع المجهزين، والزبائن، وشركاء الأعمال. وكذلك المشاركة في ميزات الربط بالشبكة العنكبوتي/ الويب

.6تستطيع الشركة استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية لكي تنقب عن المعلومات التي تخص سوق محددة، أو مجموعة من الزبائن. من جانب آخر تمكن نظم المعلومات الاستراتيجية الشركة من تحليل إتجاهات وأذواق الزبائن وتفضيلاتهم .

استراتيجية مستوى الأعمالونموذج سلسلة القيمة

على مستوى إدارة الأعمال للاستراتيجية، فإن السؤال الرئيسي الذي يفرض نفسه هو: كيف يمكننا أن نتنافس بشكل مؤثر وفعال في هذا السوق بالذات؟ وهذا السوق قد يكون لمصابيح الإضاءة، أو مركبات للتنظيف والنفع العام، أو أسلاك التلفزيون. ومن أكثر أنواع الاستراتيجيات العامة والشاملة على هذا المستوى هو:

.1أن تصبح منتجاً بأقل تكلفة

.2أن تجعل منتجاتك أو خدماتك مختلفة ومتميزة

.3أن تغير مدى وسعة التنافس، إما عن طريق توسيع السوق لتشتمل على أسواق عالمية، أو أن تضيق السوق، عن طريق التركيز على بيئة صغيرة ومحيط صغير، لم تقدم له الخدمات بشكل جيد من منافسيك.

الشركات الرقمية تزود عادة بقدرات جديدة لدعم استراتيجية مستوى إدارة الأعمال، عن طريق:

أ. إدارة سلسلة التجهيز، عن طريق بناء "تحسس" كفوء للزبائن، و"نظم" متجاوبة معهم

ب. المشاركة في "شبكات القيمة" بغرض توزيع وإيصال منتجات وخدمات جديدة •Participate in "value webs" to deliver new products and services

تفعيل التكنولوجيا في سلسلة القيمة:

على مستوى إدارة الأعمال الأداة التحليلية الأكثر شيوعاً هي تحليل سلسلة القيمة، ونموذج سلسلة القيمة.

نموذج سلسلة القيمة: Value Chain Model

هو النموذج الذي يوضح النشاطات الرئيسية أو الساندة التي تضيف هامش من القيمة إلى منتجات أو خدمات الشركة، في الوقت الذي يمكن أن تستخدم نظم المعلومات بشكل أفضل لغرض إنجاز ميزات تنافسية

النشاطات الأساسية:Primary activities

هي النشاطات التي أكثر ما يكون لها علاقة مباشرة بإنتاج وتوزيع منتجات وخدمات الشركة

النشاطات الداعمة أو الساندة:Support activities

نشاطات تجعل من تأمين النشاطات الأساسية للشركة ممكناً. ويشتمل على البنية التحتية للمنظمة، والموارد البشرية، والتكنولوجيا،

شبكة القيمة:Value Web

هي شبكة متمكنة رقمياً للشركة ومجهزيها وشركاءها في الأعمال

إدارة سلسلة التجهيز ونظم التجاوب الكفوء مع الزبون

الشركات الرقمية لها القدرات على أن تتجاوز النظم الاستراتيجية التقليدية، بغرض استثمار واستغلال الارتباطات الرقمية مع المنظمات الأخرى. استراتيجية إدارة الأعمال ذات القدرات العالية متاحة للشركات الرقمية بواسطة ربط سلسلات القيمة الخاصة بالوسطاء والمجهزين إلى سلسلة القيمة الخاصة بالشركات. فالتكامل في سلسلات القيمة يمكن من تأمين ربط إضافي، عن طريق ربط سلسلة قيمة الزبون إلى سلسلة قيمة الشركة في "نظام استجابة كفوء للزبون . "efficient customer response system والشركات التي تستخدم نظم للربط مع الزبائن والمجهزين تستطيع أن تقلص من تكاليف الجرد الخاصة بها، عندما تستجيب بسرعة لطلبات الزبائن.

لذا فإن نظام استجابة كفء للزبون يربط سلوك المستهلك مرة أخرى إلى التوزيع، والإنتاج، وسلسلات التجهيز

أوجه التحليل الإستراتيجي على المستوى الصناعي

-هنالك ثلاثة أوجه أساسية في التحليل الاستراتيجي على المستوى الصناعي،هي: الشراكة بالمعلومات information partnership، ونموذج قدرات التنافس competitive force model، واقتصاديات الشبكةnetwork economics

1. الشراكة بالمعلوماتinformation partnership

, التي هي أحد الأوجه أو المعالم المفيدة على المستوى الصناعي. وتعني التحالفات التعاونية التي تتشكل بين اثنتين أو أكثر من المؤسسات، بغرض المشاركة بالمعلومات، والحصول على ميزات استراتيجية

وتساعد الشركات في الحصول على منفذ للوصول إلى زبائن جدد، وتوجد فرص جديدة للبيع، وتحديد المنتجات

2. نموذج قدرات التنافسcompetitive force model

هو نموذج يستخدم في وصف التفاعل للتأثيرات الخارجية، وخاصة التهديدات، والفرص التي تؤثر في استراتيجية المنظمة وقدراتها على التنافس

3. اقتصاديات الشبكةNetwork Economics

نموذج نظم استراتيجية على المستوى الصناعي مبنية على أساس الشبكة، حيث أنه عندما يضاف أي مشارك للشبكة لا يستلزم منه أي تكلفة (يستلزم صفر من التكلفة)، ولكنه يستطيع أن يحقق هامشاً كبيراً من المكاسب

تأثيرات الإنترنت على المنظمة والإجراءات الإدارية فيها

هنالك عدد من الفوائد والتأثيرات الإيجابية للإنترنت على المنظمات، وعلى إجراءات العمل والإدارة فيها، يمكن أن نحددها بالآتي:

1. ضاعف الإنترنت من فرص الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة the، وكذلك تخزينها وتوزيعها. لذلك فإن أية معلومات تقريباً، وفي أي مكان وموقع كانت يمكن أن تكون متاحة للمنظمات nearly any information can be available anywhere at any time

2. زاد الإنترنت من آفاق، وعمق، ومديات تخزين المعلومات والمعرفة increases the scope, depth, and range of information and knowledge storage

3. قلل الإنترنت من التكاليف، وزاد من جودة النوعية للمعلومات والمعرفة. فقد قلل كثيراً في تكاليف التعاملات التجارية والحصول على المعلومات المطلوبة لها

4. باستخدام الإنترنت تستطيع المنظمة من تقليص عدد من المستويات الإدارية، وتمكن من سرعة وقرب في الاتصالات بين الإدارات العليا والإدارات في المستويات الأقل منها

5. كذلك فقد قلص الإنترنت من التكاليف الإجمالية للمؤسسة المعنية باستخدامه

المصادر

1. أحمـــــد مـــــــاهر , **السلوك التنظيمي** ,الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية – مصر 2005 م.
2. أحمد سيد مصطفى ,**إدارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل** ، المؤلف ، القاهرة ، 2005م.
3. خالــد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب ,**قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي** :دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، 2005م.
4. محمد القريوتي، **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط3، دار الشروق، عمان، 2003، ص148-149.
5. عبد العزيز صديق جستنيه , **السلوك التنظيمي** ,كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز ، قسم الإدارة العامة، 2010م.
6. د. نرفانا خضر، ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية في مؤتمر، القاهرة 31 أكتوبر إلى 3 نوفمبر 1989، ص 619-635.:
7. سونيا محمد البكري (مقدمة في نظم المعلومات الإدارية) الإسكندرية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية (1993م.)
8. أبن منظور ، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ، (1968) ، لسان العرب ، المجلد العاشر ، دار بيروت للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان.
9. الأونكتاد ، (2001) ، السياسات العامة للأعمال وهياكل التنظيم الأساسية ، المنهج الدولي لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، عمان – الأردن.
10. السلمي ، علي ، (2001) ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة – القاهرة.
11. العنزي ، سعد والساعدي ، مؤيد ، (2002) ، أخلاقيات الإدارة : مداخل التكوين في منشآت الأعمال ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد (1 (، العدد (3. (
12. بغداد ، كربالي ، (2005) ، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية ، كلية الاقتصاد وعلوم التيسير والتجارة ، جامعة وهران – الجزائر.
13. جواد ، شوقي ناجي ، (2000) ، إدارة الأعمال : منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن.

14. هل ، شارلز و جونز ، جاريث ، (1998) الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل ، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي ، د. محمد سيد أحمد عبدالمتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض – المملكة العربية السعودية، 2001.
15. اتكسون فيليب ,إدارة الجودة الشاملة ، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ، ج1 ترجمة عبدالفتاح السيد النعماني ، (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك،1996م.
16. أحمد الدعيج و رندا اليافي ,الإنتماء التنظيمى : غياب مفهوم الانتماء التنظيمييعطل تقدم منظمات العمل النسائية في المملكة ,موقع مجلة الإقتصادية الألكترونية ، مايو 2008 العدد 5339.
17. أحمد سيد مصطفى ,إدارة السلوكالتنظيمي : رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل ، المؤلف ، القاهرة ، 2005م.
18. أحمد صقر عاشور ,السلوكالإنساني في المنظمات ,الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية – مصر 1989م.
19. راوية حسن ,السلوك التنظيميالمعاصر، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية – مصر ، 1995 م.
20. متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق ،القاهرة: مكتبة عين شمس ، 2006م.
21. محمد إسماعيل بلال ,السلوك التنظيميبين النظرية والتطبيق ,دارا لجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.2005م.
22. محمد سعيد سلطان ,السلوك الإنساني في المنظمات ,الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة 2002م.
23. متولي السيد متولي ، السلوكالتنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق ،القاهرة: مكتبة عين شمس ، 2006م.
24. أميمه الدهان، تغيير وتطوير المنظمات (1981)،ص.28.أنظر كذلك كتاباتها حول النظريات العلمية لمنظمات الأعمال.

منصور بن صالح اليوسف ,إدارة الصراع التنظيمي ,موقع موسوعة الإسلام والتنمية 2010م.